إدارة الاعمال الحديثة

إعداد

الدكتور نبيل مطلق صبح أبو درويش

جامعة الحسين بن طلال

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)
www.remah@remahtraining.com
المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – شارع الجاردنز



إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه.. أبي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي .. أمي

الفصل الاول

الادارة

عن الادارة



الإدارة علم من العلوم الإنسانية وهي تدور في محور الموضوعات الرئيسية حول الإنسان إن كان الإنسان عاملاً أم كان الإنسان قائداً، وبما أن الإنسان يعتبر العنصر البشري في الإدارة وهو عنصر الحسم على مر الزمن ومع تقدم الوسائل التكنولوجية، ومن هنا فإن الإدارة تعتبر عمل إنساني كسائر العلوم الإنسانية : مثل التاريخ والاقتصاد، وعلم النفس، فهي جميعها تخضع في تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر وعليه فإن هناك القليل من ما قيل بأن الإدارة هي كالكرة شديدة الاستدارة

كما أن الإدارة هي المفتاح للتقدم في جميع مجالات التقدم فهي تعتبر التنظيم البشري الجماعي الهادف كما أن الإدارة تعتبر من الظواهر الاجتماعية التي تقوم على التمازج بين كثير من مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي ، وعليه فلا يمكن أن ننسى وأن يفوتنا في هذا الموضوع وما دمنا لا نزال في مجال مناقشة قضية وعليه فإنه لا يفوتنا في هذا الصدد مادمنا في مجال مناقشة قضية الإدارة أن نستعرض أيضاً في إيجاز لبعض الصور من التطور في الفكر الإداري ومن هنا يمكننا النظر إلى الإدارة من خلال هذه المراحل الأساسية لأربعة:

1-الإدارة العلمية

2- العلاقات الإنسانية

3- المدرسة التجريبية

4-اتجاه النظم في الإدارة

وهنا فإننا نحاول إعطاء فكرة لملامح كل مرحلة من هذة المراحل باعتبارها ناتج أو كناتج فكر إداري فإن حركة الإدارة العلمية تتمثل ملامحها كالآتي:
بأن مصلحة المنظمة هي فوق مصلحة الأفراد ، وأن تنظيم العمل هو الهدف ومن ثم التركيز عليه ، والرقابة الصارمة ، والتدرج الهرمي في المسئوليات و الاختصاصات ، المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي .
أما بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فإنه يمكننا أن نلخصها كون الإنسان هو حيوانا اقتصادياً، ومن ثم عليها مراعاة إنسانيته .
إن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج ، وكل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد ، ويتعين تحديد المسؤليات القانونية بدقة شديدة ، وتفويض كبير في المسؤليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم ، وإن الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الأداء و تحقيق النتائج ، وعليه فإن الإنسان في النهاية مرتبط بالجماعة و إنه يتعين كسب الرضا الإنساني في العمل.

تؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها،فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة و تتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقد في طبيعتها ، فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع لأنها الأسلوب الذي يتولى به الإيوان رعاية شؤون الأسرة ،وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة ، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورعاية المجتمع .

كما أن للإدارة أيضا دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة ،فبالرغم من أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة فالادارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من اجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية وهي وجهة المتعلمين

والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة وهي قوة المجتمع وحماية استقلاله وثرواته من الأطماع الخارجية.
ويختلف الكتاب والممارسون في تحديد الأسباب الكاملة التي تؤدي إلى النجاح في الإدارة ولكنهم يتفقون على ان التفكك الأسري والإسراف في استخدام الموارد وسوء الخدمات الحكومية والهزيمة في المعارك إنما ترجع إلى غياب الإدارة السليمة.

ويقول هؤلاء الكتاب أن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية وتصقل بالممارسة والخبرة المتجمعة.
إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
إن كبر حجم المؤسسات والمنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنظيم، التنسيق والرقابة وجود انفصال بين المنظمات وملاكها. الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط، التنظيم والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها، المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفرات الاقتصادية.

والندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية. الأمر الذي يتطلب الرشد، الاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفعالية، والقوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهميته، ووضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة، الأسعار وغيرها، تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه، الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل. و يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى، وبما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال.

---تعد الادارة احدى انواع العلوم الانسانية كما ان الادارة تدور حول وجهتين من التعاريف والصور والايضاح فقد تحدد الادراة بأن الانسان عاملاً او انه قائداً ، كما ان عنصر الحسم والذي يكون على مر الازمان هو العنصر البشري اي الاداري والذي يحسم الامور وخصوصاً مع تقدم الوسائل التكنولوجية

يزال العنصر البشري هو ابرز العناصر والحاسم في جميع الامور الحياتية ، كما ان الادارة تهدف الى تنظيم المجهود والنشاط الجماعي للأفراد ، كما ان الادارة تقوم على تحديد خطى سير العمل بالاضافة الى اتخاذ القرارات النهائية والتي تحرك امور الاعمال ، ومن مراحل الادراة مع تطور العصور والتطور الفكري للإدارة وهي الادارة العلمية بالاضافة الى الادارة الانسانية والمدارس التجريبية ، بالاضافة الىاتجاه النظم في الادارة ايضاً

تعريفالادارة:

إنوضعتعريفمحددوشامل للمصطلحات فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفىالادارةبصفة خاصة من الأمورالصعبة الشائكة، لان الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلىالتأخر الكبير فى الاهتمام بعلم الادارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرسالادارة وكل علم أو مدرسه تدرس الادارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعددالتعريفات

وفيما يلي بعض منها:

•الادارة هي تحديد ما يجب أن يقومبه العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضلالطرق واقل التكاليف.

•الادارة هيا تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادةوتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الأهداف بأقصىكفاءة.

•الادارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهدافمحددة.

•الادارة هيا إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلالالآخرين.

•الادارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة اومشروعية هذا الهدف.

•الادارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيهوقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف.

الادارة بين العلم والفن-:

الادارة كعلم :

مجموعه منالمبادىء والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسيننحو تحقيق هدف محدد.

الادارة كفن :

مجموعه من المهارات والقدراتوالمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرةالعملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الادارة إلى علم له أصول ومبادىءونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوثالعمليات فى كافة فروع الادارة، ورغم

محاولة الاستفادة من العلومالسلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه فى مجال الادارة نجدالتالي:

•لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمينوالبديهية

•لازالت المشكلات الإدارية أصعب من ان توضع فى شكل قوالب رياضية اوأنماط عملية ثابتة ومستقرة.

•نجد ان هناك فروق بين الدولالمتقدمة وبين الدول النامية فى طبيعة الادارة كعلم وفن

.1الادارة فى الدول المتقدمة علم أكثرمنها فن بمعنى ان الادارة فى هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهجالعلمي فى اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الادارة على أساس النظريات والمبادىءوالأصول العلمية.

.2الادارة فى الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد علىالمهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادىء والأصول العلمية بل يمكن القولان الادارة تقترب من العشوائية فى هذه الدول أكثر منها إلىالعلم.

3.نفس القول صحيحعند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة فى الأولىعلم ثم فن وفى الثانية فن أكثر منها علم.

نستنتج من ذلك أن الادارة تجمع بينالعلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظماتوظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

العوامل الممهدة لظهور علمالادارة:

انتطبيق الادارة وممارستها فى الواقع بدا منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية، فإذانظرنا للمصريين القدماء نجد ان عندهم قدرات إدارية فعّالة فى بناء الاهراماتوالمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصينوبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة فى مجالالادارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة . ولكن دراسةالادارة كعلم له مبادىء ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرنالتاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآليةبشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع فى الإنتاج

ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الادارة ما يلي:

1.اتساع حجمالمشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذهالمشروعات.

2.ظهرو الشركاتالمساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريقشراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكانمن الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصلالادارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسئولة عن نجاحالمشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسئولياتهم نحوأصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقةالمديرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

.3تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص :مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العملوإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلىظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابةالجيدة على العمال.

.4مع زيادة عدد المشروعات الخاصة فى ظل النظم الرأسماليةوُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع فى اغلب الأحيان،فكان ان تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصةمثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشيعالمشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبية، وقد ضاعف ذلك منأعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق فى دراسةعلاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمةلذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الادارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكلالادارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، ممأدى إلى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الادارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذهالمدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي.

مدخل الادارةالعلمية:

ارتبطت أفكار الادارة العلمية باسم فردريك تيلور (1856 – 1915 (وكان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدفالاساسى للإدارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدرمن الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة فى إنتاجيةالأفراد.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة فى الإنتاجية يحدهقيدان:

•جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه

•كسل أوتكاسل العمال فى تأدية العمل بسبب الميل الغريزى فى الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحيةأخرى

عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد فى تأدية العمل من ناحيةأخرى.
ويتلخص أسلوب الادارة العلمية عند تيلور فى ان هناك دائما طريقهنموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وان هدف الادارة العلمية هو التوصل أو التعرف علىالأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل.

فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقومبها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذهالحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادى الحركات الغيرضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل،وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة."

فقام فى بعض الحالات بدراسة الجانبالمادي للعمل فوجد مثلا ان الوزن الأمثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكلمناسب لكل نوع من أنواع الجرف. وفى حالات أخرى قام بدراسة الجانب البشرى للعمل فوجدانه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديدبحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من 12.5 طن إلى 47.5 طن يوميا اى زيادة فىإنتاجية الفرد إلى ما يقرب من أربعة أمثالها (400.(%

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الادارةالعلمية فيما يلي:
.1التخلي عن المفاهيم القديمة فى الادارة القائمة على التجربة والخطأوإحلال الأساليب العلمية محلها
.2استخدام الطرق العلمية فى اختياروتدريب العمال.
.3البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء اى عمل معين وتحديد الوقت الأمثلالذي يجب على ان يستغرقة الأداء.
.4إيجاد وتنمية نوع من الصداقةوالتعاون التام بين الادارة والعمال.

.5التركيز على وظيفة التخطيط وفصلهاعن وظيفة التنفيذ، اى يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الادارة والعمال، علىأساس قيام الادارة بمهام تخطيط العمل على ان يتولى العمال مهامالتنفيذ.
.6مشاركة العمالماليا فى المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام

الحوافز التشجيعية للعمال.(

.7تطبيق مبدأ التخصص فى وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عملالمشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيلوملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثرمن ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الادارة العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكيةبمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد فى ان تيلور تعامل معالإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية واعتبر ان زيادة الأجر هوالمحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفلالنواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور ان الادارة علم له أصوله القابلة للتطبيق فى حلجميع المشكلات وفى مختلف الظروف، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهاراتالفردية فى اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف ان الادارة هيا علم وفن فى نفسالوقت.

مدخل وظائف الادارة:

كان هنري فايول (1841 – 1925 (والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلميلدراسة مهمة المدير والمبادىء العامة للإدارة، قوام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان) الادارة الصناعية والعمومية (. وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماًعن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتامين والمحاسبة والإنتاج، وأوضح ان وظائفالادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيقوالمراقبة.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالهاوتطويرها حسب الظروف وهذه المبادىء كالآتي:

§تقسيم العمل: وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصولعلى قدر اكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

§السلطة والمسئولية: ويجد فايول ان السلطة والمسئوليةمرتبطتان، فالمسئولية تبع السلطة وتنبثق منها، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطةالرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخيرةوالقيمة الخلقية.

§النظام والتأديب: يعنى ضرورة احترام النظمواللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

§وحدة الأمر: اى ان الموظفيجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

§وحدةالتوجيه: ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب انيكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حينان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

§تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصيةللأفراد.

§تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورةعادلة.

§المركزية: ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوءالظروف الخاصة بكل مشروع.

§تدرج السلطة أو التسلسلالهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميعمستويات الادارة.

§المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهملكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

§الترتيب: ويقصد بهالترتيب الإنساني، اى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، والترتيب الماديللأشياء.

§ثبات الموظفين فى العمل: لان تغييرالموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة..

§المبادرة: اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته علىالتصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

§روح الجماعة: تنمية روحالتعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

ومن أهم العلماء الذين أسهموابدراساتهم فى هذا المدخل هوا ماكس وبر (1864 – 1920) عالم الاجتماع الألماني، وقدساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذجه الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي وهذا النموذجفى حقيقته لا يحمل اى من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن فى الاستخدام العاديللكلمة. فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيماتتتميز بتعقد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن ناحية نجد ان العملالواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به

مجموعة كبيرة من الأفراد،ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيافى منتهى الصعوبة، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقةشخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين. وفى ظل هذا المناخ المعقديصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصاتويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الادارة العليا، وبذلكتتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية.

ويتضح مما سبق ان البيروقراطيةتستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم، فهي ضرورةلجميه التنظيمات الكبيرة الحجم .

وإذا أمكن تحويل المثالية إلى واقعفإنها تصبح أفضل شك تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التمادي فى تطبيق اللوائحوالقوانين والتمسك الحرفة بها، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديلاللوائح بما يتمشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادراتالشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين، ومن ثم تبدأ الآثار السلبيةللبيروقراطية فى الظهور.

مدخل العلاقاتالإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880 (1949 – بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك ما بين عام 1924 وعام.1932

وكان الهدف فى البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروفالمادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحةوالأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحةالفرض كما يلي:

•قام الباحثون باختيار مجموعتين أحداهما تجريبية والأخرى ضابطة،وعملوا على إدخال تحسينات فى ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غيرإنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع فى

المجموعتين. فاستنتجوا ان هناك عاملا أخرغير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

•فى تجربة أخرى قام الباحثون بعزلست فتيات فى حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعدتغيير ظروف العمل المادية. وقد اشارت النتائج إلى ارتفاع فى معدلات الإنتاج، ولكنبعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون انإنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من ذلك إلى ان هناك مجموعة منالعوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج. وهذهالعوامل هيا العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهمبدور أساسي فى برنامج تجريبي معين، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدتإلى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر . كما أدى إشراكهم فى اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقاتمع الادارة.

•فى تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهموتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفـــس الحجرة، وقد أظــــــهرت النتائجانه حتى مع وجــــود سيـــــاسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم فى محيط العملجماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين. كما انالعمال يتفقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم منالجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزمبالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لميزد ولم ينقص .

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات :

(1السلوكالإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

(2الحوافز المعنوية للأفراد التيتشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية فى رفع روحالعمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

(3التنظيمات والاتصالات غيرالرسمية فى العمل للها تأثيرها الفعال فى اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع منالرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

(4الادارة الديموقراطية: اى مشاركةالعاملين فى الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافالمشروع.

ومن السابق يتضح ان حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الادارةالعلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج .
ففي حينركزت حركة الادارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكميةالعمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلتإلى ان أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديموقراطية، والحوافز المعنوية لهاتأثيرها البالغ على العاملين. على عكس حركة الادارة العلمية التي أكدت على أهميةالأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادةالإنتاج .

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع و التعارض بين الأفراد بسهولةلو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهةالنظر القائلة أن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجةلاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قدتكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

مدخل العلومالسلوكية:

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقاتالإنسانية وركز علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظه وتفسير السلوك الإنسانيوالتنبؤ به داخل المنظمات، وقد أعتمد هذا المدخل علي علم النفس وعلم الاجتماع وعلمالأنتروبولوجا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكيةفي الادارة إلي ثلاث مستويات.

المستوي الأول: يرتبط بسلوك الفردداخل المنظمة.

المستوي الثاني: يرتبط بسلوك الجماعات داخلالمنظمة.

المستوي الثالث: يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمةككل.

المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركةالإدارة العلمية، ويركز علي الادارة باعتبارها نظاماً من النماذج و

العملياتالرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصةلوضع الحقائق و المشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضةوتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين علي التفكير المنطقي المنظم و رؤيةمشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذالقرارات.

مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتويعلي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التيتمثل بيئتها، وتنشا بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإنالمنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعي لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمةالجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعلمعها.

وبناءاً علي ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبيومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها عليالبقاء.

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعددمن الخصائص الرئيسية .

1- المدخلان:

لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتفاءالذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لابد لها تستورد مصادر الطاقةاللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد و الخدمات و المعداتوالأموال والأسواق...الخ

2- العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلاتفي داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات)، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة منالأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل

وبداخلكل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمه فرعية أخري. ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي منالنظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسيةوالاجتماعية و المادية. وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضهاعدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية فيالمشروع.

-3المخرجات:

عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر علي عمليةاستيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمة المنظمة للبيئة كناتج للنشاط التحويلي الذيتقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات .

فمثلا هدف الجامعة هو تحويل الطالبإلى خريج، وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى، وتنقسم المخرجات إلىمخرجات مستهدفة اى النتائج التي كانت الادارة تهدف إلى تحقيقها، والمخرجات غيرالمستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة.

-4الادارة :

هي إحدىاحد الأنظمة الفرعية الرئيسية فى نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العملياتالتحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة، ويمكن تقسيم الادارة كنظام فرعى إلى أنظمةفرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-5الأثرالمرتد:

ويعنى المعلومات اللازمة للإدارة لتتأكد ان النتائج المستهدفة) المخرجات) قد تحققت، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت .

ويكونالأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التيتبلغ الادارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الادارةبعد تصحيح الأخطاء (

ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هي المستهدف أو تزيدعنه.

6-المحيط :

انالمشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقومبتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط. وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوحكالتالي :

§كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة منالنظم يطلق عليها النظام الأعلى، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعهاونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالأخر.

§يجبعلى المشروع كنظام ان يحقق حالة من التوازن الديناميكي اى يكون قادر على التأقلم معالمتغيرات فى محيطه الخارجي.

§يتميز المشروع كنظاممفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دوريه، فالمشروع الصناعي يحصل علىمدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها فى تصنيع المنتج ثمتسويته، أو يستخدم الأموال والأرباح التي حصل عليها من تسويق المنتج للحصول علىمزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة أخرى، وهكذا تستمرالدورة.

§الفناء: فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها فى النهايةإلى الفناء أو الموت، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيهاتحميها من تقلبات البيئة، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباحالمحتجزة، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحاليةوالمستقبلية للمشروع، والبحث والاستفادة من التكنولوجيان لتخفيض سعرالمنتجات.

§يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت إلىالاتساع والتطور فى نشاطاته والى الاختلاف والتميز فى طبيعة عمله، فكلما نماالمشروع اتجه إلى ان يكون أكثر تخصصا فى عناصره وتعقداً فى أعماله، وبالتالي يحتاجإلى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات مرتفعة، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول علىالموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.

§يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكييف، فالنظاميبقى فى حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته، ويخرج لهانواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة. فإذا حدث خلل أو انحراف فى المشروع فإن معلومات الأثرالمرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع إلى حالة الاستقرار، وهذاما يسمى بالتكيف. ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التي تحدث فى المشروع كنظاممثل النمو فى المشروع .

وان كان يبدو ان هناك تعارض بينالاستقرار والتكيف إلا ان كل منهما لازم للمشروع .

وهناك خمسة أنواع من الترابط بينالاستقرار و التكيف:

النوع الأول:

مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار و درجة منخفضة منالتكيف تميل إلى الجمود احتمالفشلها كبيرفي المدى البعيد، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا و أمكنلها المحافظة علي عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي أموال فمن المحتمل ان عمليةالفشل ستكون بطيئة.

النوع الثاني:

المشروعات ذات الدرجة المتوسطة منالاستقرار والتكيف و هذه المشروعات تتجه إلى الاستجابة إلى التغيير عند حدوثه وليسعندها الرغبة في توقع التغير والاستعداد له. وهناك احتمال كبيرا من تبقي هذهالمشروعات لفترات طويلة.

النوع الثالث:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية منالاستقرار والتكيف ولديها إمكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوى منالأثر المرتد الايجابي والسلبي، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة،والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوعالرابع:

مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرهاالفشل الأكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب إلى متغيرات المحيطةإلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده.

النوعالخامس:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض،وستواجه هذه المشروعات الفشلالأكيد ولكنبصورة أسرع، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعاتللتغير و التكيف مع المحيط الخارجي يمكن ان تتداعي لعدم وجود عنصر الاستقرار فيالنظام.

– 7الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة:

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمةلكي توصلها إلى حالة معينة و هذه الخاصية توضع للإدارة أو المدير

§إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائلالمناسبة

§قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة ولكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع

و يقوم هذاالافتراض علي ان الحلول الفعالة تعتمد علي خصائص المميزة لكل مشروع ومحيطهالخارجي

تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم ان يوضح النظرةالعامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الادارة، وجذب الانتباه إلى ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظامالكلي.

ولكنلم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الادارة، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد والعمومية.وقد ترتب علي ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقا في دراسةالأساليب وأنظمة الادارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههاالمنظمات.

المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز علي العلاقاتالمحددة بين عناصر النظام.امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمي بالمخل الشرطي في الادارة،ويقوم علي أساس انه ليس هناك طرق أو مبادىء إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقفالتي تواجهها الادارة أي لا يوجد طريقة مثلي للإدارة تطبق علي كلالمشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية و التطبيق و بالتاليتساعد علي زيادة حجم المعرفة الإدارية.

و كان من أهم نتائج الدراسات التيتوصل إليها الباحثون:

.1المشروعاتالناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الادارة التقليدية مثلالتحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات .

.2الشركات الناجحة التي تستخدمالإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم و تفويض السلطات

للمستوياتالمختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية.

.3الشركات غير الناجحة كشفت الدراساتأنها لا تتبع أساليب الادارة المتبعة في الشركات الناجحة .

ومنذلك يتضح ان نماذج و طرق وأساليب الادارة تختلف تبعا لنوع التكنولوجيان المستخدمةفي الإنتاج.

.1بعض المشروعاتالصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من التنبؤ بالتغيير، تتجههذه المشروعات إلى إتباع الأسلوب التقليدي في الادارة.

.2المشروعات الناجحة التي تعمل فيمحيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول عليالمعلومات، فان هذه الشركات تتبع أساليب الادارة والتي تتميز بعدم الرسمية فيالعلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيطالمتقلب.

.3أظهرت الأبحاثانه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف، فالقيادة الديموقراطية تصلح في بعضالمواقف، والقيادة لاوتوقراطية تصلح في مواقف أخري.

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيارالنمط القيادي الفعال وهي :

أ– درجة قبول المرؤوسللرئيس.

ب –طبيعة العمل.

ج– السلطة الرسمية التي يتمتع بهاالقائد.

الفرق بين مدخل العلاقات الإنسانية و المدخلالشرطي:

•رأي مدخل العلاقات الإنسانية ان العنصر الرئيسي في إنجاز أهداف المشروع هو الفردالعامل في المشروع، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره و تحقيق حاجاته ورغباته .

•المدخلالشرطي أو الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع، وأعطي لكل عنصرالأهمية المناسبة له حسب الموقف .

و يشمل نموذج الادارة كنظام مفتوحعلي ثلاث مستويات و هي كالتالي:

أولا – المستويالفني:

نشاطه الأساسي ينصب علي إنتاج السلع أو الخدمات، ويعمل أفراد المستويالفني في محيط علي درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد، ويهتم المستوي الفني بالكفايةوالإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.

ثانيا – المستوىالتنظيمي:

يختص هذا المستوي بخدمة و مراقبة المستوي الفني و ينسق الأنشطةالداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوي الفني من أداء عملهبكفاءة.

ثالثا – المستوى التأسيسي :

يتعامل هذا المستوي من المديرين معالمحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال و العملاء و الحكومة .وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبارالمشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر علىالادارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها.

ويتضح من تقسيمات الادارة السابقةالاختلافات الجوهرية بين كل مستوى، واختلاف المواقف أتى يواجهها كل مستوى .ويقترح المدخل الشرطي دراسة مفاهيم الادارةومحاولة الاستفادة منها طبقا لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة .فالمدخل الشرطي لا يلغى ما سبقه من مداخل لدراسة الادارةولكنه يؤكد على انه لا يوجد اى طريقه منهم هي الأصلح للتطبيق فى جميع مواقفالادارة.

ويعتمد المدخل الشرطي أساسا على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصيةلمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن ان يواجهها المدير، ثم اختبار أسلوب الادارةالأكثر فاعلية .

المدخل الشرطي للإدارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنمايمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن ان تستعملها الادارة، لكيتتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار، واختيار البديل الأفضل الذييتناسب مع أهداف المشروع.

وأخيراً فالمدخل الشرطي يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق،فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح، والنظرية يجب ان تتواءم وتتكيفطبقا للاحتياجات العملية للممارسين فى حقلالادارة.

تعريف الادارة واهدافها ومهامها.تعريف الإدارة.مفهوم الادارة.أهداف الادارة.مهام الادارة

تعريف الادارة واهدافها ومهامها

1اولا : تعريف الإدارة:

هناك العديد من التعريفات ، منها:

§الإدارة هى ذلك " العضو " فى المؤسسة المسئولة عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .... الخ

§الإدارة هى وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأخرين.

§الإدارة هى عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هى " التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"

§الإدارة هى صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة فى الاطار الزمنى الموضوع لها.

§الإدارة هى عملية ذهنية وسلوكية تسعى الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

غير ان التعريفات السابقة لم تتناول تعريف الإدارة بنظرة شمولية من حيث البيئة الكلية لمجموعة النظم اللازمة لانتاج سلع وخدمات تحظى برضاء كافة عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين فى البيئه المحلية والدولية.

ولذلك نعرف الإدارة بأنها

)الادارة هى صناعة واتخاذ القرارات التى تتعلق بكيفية الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضاء عملاء المنظمة الداخليين والخارجين عن طريق تطبيق واستحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنيا واداريا وماليا وتكنولوجيا واجتماعيا وبيئيا وقانونيا فى اطار دولى مقارن (.

ثانيا : أهداف ومهام الإدارة:

ووفقا للتعريف السابق فأن : أهداف ومهام الإدارة هى:

.1صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاهداف طويلة وقصيرة المدى بمشاركة الاطراف المعنية.

.2بلوغ النتائج المخطط لها.

.3تحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

.4صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة

§معايير قومية تتوافق مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات

§تقنين المعايير القومية كحد ادنى.

§وضع اجراءات واليات وازمنة متدرجة للارتقاء بالمعايير وتطويرها وصولا للمعايير العالمية ثم استحداث معايير جديدة.

.5إدارة متقدمة فى مجال:

§التخطيط الاستراتيجى.

§التنظيم.

§التوجيه.

§المتابعة.

.6ادارة استخدام التكنولوجيا فى اداء الاعمال والتحول لمفاهيم المنظمات الرقمية المتعلمة ، والعمل واداء الخدمات عن بعد.

.7إدارة طرق التمويل غير تقليدية.

.8إدارة تقنين وتطوير النظم القانونية التى تشكل الاطار العام والقواعد التفصيلية لكل ما سبق فضلا عن :

§مفاهيم حديثة لمبدأ الفصل بين السلطات.

§الشفافية فى ادارة الشئون العامة.

§حوكمة الشركات.

§اللامركزية المجتمعية.

أهمية الإدارة

بالرغم أن علم الإدارة يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى مثل الرياضيات والكيمياء واللغات، إلا أن هذا العلم الحديث اصبح ذا أهمية بالغة. كما اصبحت وظائف وأدوار المدير ذات أهمية إلى الدرجة التي يمكن أن يعتبرها البعض وظائف إدارية عالمية. كما يثار الجدل حول ما إذا كانت هذه الوظيفة الإدارية هي علم خالص أو تعتمد على المهارة الشخصية. وعلى هذا فإن الموضوعات التي سيتم تناولها في هذا القسم هي:

- لماذا ندرس الإدارة؟
- هل وظائف الإدارة عالمية؟
- هل الإدارة علم أو مهارة؟

لماذا ندرس الإدارة؟

تواجه المنظمات تحديات كثيرة، ويصعب على النوايا الحسنة وحدها أن تتغلب عليها، ونما يحتاج ذلك إلى إدارة جيدة للمنظمة. خذ على سبيل المثال التحديات التالية:

1- تواجه أغلب المنظمات منافسة شديدة، وعادة لن يبقى في هذه المنافسة إلى الأصلح، والأصلح هي المنظمة التي لديها أنظمة إدارية جيدة ومديرون أكفاء.

2- تعيض المنظمات في مناخ مستمر التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ويستلزم الأمر نظام إداري كفء يستطيع أن يحدد احتياجاته من هذه التكنولوجيا، وان يجعل العاملين في المنظمة على أهبة الاستعداد لاستخدامها بكفاءة.

3- إن سيادة رغبات المستهلك واحتياجاته تجعل من المنظمات الرائدة رنة بالقدر الذي تستطيع أن تغير فيه أنظمتها الإدارية بحيث تتوافق مع هذه الرغبات.

4- فرضت ظروف المعلومة وتحرير التجارة العالمية واقعاً جديداً على المنظمات، حيث يمكن أن تواجه أي منظمة منافسين عالميين جدد. فهل إدارة المنظمة على استعداد لذلك؟ يحتاج الأمر إلى مديرين أكفاء يستطيعون وضع أنظمة جيدة تمنع دخول منافسين أو أن تتعامل معهم.

5- إن ندرة الموارد المالية والخامات والأفراد الأكفاء تفرض على الإدارة الفعالة للمنظمات الرائدة أن تقوم بترشيد التكاليف، وتحقيق الأهداف بالاستخدام الكفء للموارد.
على هذا، عزيزي القارئ، نجد أن دراسة الإدارة مهمة، وذلك لأنها الوسيلة الآمنة لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات.

هل وظائف الإدارة عالمية؟ IsManagement Universal
إذا كانت الإجابة بنعم على هذا السؤال فهذا معناه أن المدير مدير في أي زمان أو مكان أو ظروف. والتعليق على ذلك يقول أن هذا صحيح إلى حد كبير. والدليل على ذلك أن كل المديرين يمارسون وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في كل المنظمات، وفي كل الأزمنة، وتحت أي ظروف، وفي كل البلاد. غلا أنه يجب تعديل هذه الإجابة قليلاً، حيث يمكن القول أن المديرين يمارسون هذه الوظائف بعد تعديلها لكي تناسب المستوى الإداري الذي يعملون به، وحجم المنظمة، ونوع المنظمة، والدولة (والثقافة) التي يعملون بها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على كيف أن ممارسة وظائف الإدارة قد تختلف حسب الظروف؟
1- المستوى الإداري: كلما ارتفع المستوى الإداري للمدير زاد ميله للاهتمام بوظيفة التنظيم والتخطيط. بينما يهتم المدير في المستويات الإدارة الدنيا بوظيفة توجيه الآخرين والإشراف عليهم.

2- حجم المنظمة: كلما كانت المنظمة صغيرة ألقت أعباء الوظائف الإدارية كلها على رئيس الشركة والذي يقوم بها بشكل غير رسمي. أما إذا كانت المنظمة ضخمة أمكن تقسيم العمل الإداري على مديرين كثيرين، فهذا متخصص في التخطيط الإستراتيجي، وذاك مسؤول عن الرقابة، وهكذا.

3- ثقافة (وحضارة) الدولة: يميل المديرون في الصين واليابان أن يتخذوا القرارات بشكل جماعي ثم تحريرها إلى أعلى عبر عدة مستويات، اما في الغرب فهناك ميل إلى اتخاذ القرار بشكل فردي وسريع.

خلاصة القول، وظائف الإدارة إلى حد كبير عالمية، فكل المديرين يمارسون الوظائف الأربعة نفسها، وبالرغم من هذا، فإن مقدار التركيز يختلف من وظيفة لأخرى حسب المستوى الإداري، وحجم المنظمة، وثقافة (وحضارة) الدولة، وعناصر أخرى.

هل الإدارة علم أو مهارة؟

يوجد جدل كبير في الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة هل هي علم أو فن؟ ولكننا مع الرأي الذي يرى أن الإدارة علم وفن معاً. فهي علم لأن لها إطاراً فكرياً يحتوي على مجموعة من المعلومات والمعارف التي يمكن دراستها. وذلك مثل مبادئ التنظيم، وعلاقات السلطة ونحوها. كما أنها فن لأن ممارسة الإدارة بنجاح يعتمد –إلى حد كبير– تجعل مستوى النجاح في ممارسة الإدارة يختلف من مدير إلى آخر.

والدليل على كون الإدارة علم: وجود عديد من المدارس ولجامعات التي تقوم بتدريس الإدارة في مختلف مجالاتها كما أن الدرجات العلمية التي يحصل عليها الدارسون في الإدارة وصلت إلى أعلى المستويات الدراسية، شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى.

والدليل على كونها فن: أنه على الرغم من تعدد المستويات الدراسية ووجود درجات علمية في الإدارة فلا يمكن أن تدعى أية جهة عملية مهما تكن قدرتها على تخريج مديرين كما هو الحال في المهندسين والأطباء والمحامين وغيرها من التخصصات التي يمكن إعداد كل منها من خلال برنامج دراسي معين. وهذا يؤكد أن سمة الفن في الغدارة لا تزال أقوى منها في عديد من المجالات العلمية، وذلك للأسباب الآتية:

1- يعتمد سلوك المديرين على خصائصهم الشخصية مثل الذكاء والدافعية والمشاعر، وهي أمور لا تعتمد كثيراً على العلم وإنما تعتمد على البناء الشخصي.

2- يعتمد سلوك المديرين على الخصائص الشخصية لمن يتعاملون معهم من العاملين والعملاء، والقدرة على الانتباه إلى هذه الخصائص والتعامل معها يعتبر من المهارة والفن الشخصي للمديرين.

3- يعتمد سلوك المديرين على خصائص الموقف من حيث نوع العمل والمنظمة والهدف المطلوب تحقيقها والشخصيات المتواجدة في الموقف واحتواء كل هذا يمثل نوع من المهارة والفن الشخصي للمديرين.

4- لا تسري القوانين المستقرة لعلوم الرياضة والطبيعة والكيمياء على المواقف الإدارية المركبة، والتي تحتوي على كثير من الأبعاد.

5- يصعب التوصل إلى قوانين مستقرة 100% في علم الإدارة للأسباب نفسها السابق الإشارة إليها عاليه. حتى لو تم إجراء تجارب علمية دقيقة للتوصل إلى نظريات وقوانين إدارية، يتبقى أن نقول أن استخدام هذه النظريات والقوانين الإدارية يخضع للفن والمهارة الشخصية للمدير، ويخضع إلى تقدير وحدته، وإلى طبيعة الموقف الذي يواجهه.
ولذلك: فإن الإدارة يمكن تصنيفها ضمن مجموعة العلوم الاجتماعية التي تقوم على دراسة السلوك الإنساني من جوانبه المختلفة وهي علم أيضاً وفن.

كان ومازال علم الأدارة لا غنى عنه منذ ان بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى ، لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة . ونظر لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية وبخاصة بعد اصبح حجم الجماعات اكبر ، اكتسب المديرين وانشطتهم أهمية خاصة ، من منطلق ان العملية الأدارية هي ذات طابع أجتماعي وانساني من جهة واقتصادي في مجتمع صناعي.

من هذا المنطلق اصبحت الأدارة ضرورية للفرد يحتاجها لرعاية شؤون أسرته وتحتاجها المنشا لتدبير احتايجاتها من الأموال . فالمديرون يؤثرون على جميع اوجه منظماتنا الحديثة ، حيث نجد مديري المصانع يديرون عمليات الأنتاج بكافة انواعها . في حين ان مديري المبيعات يشرفون على رجال البيع الذين يقومون بتسويق السلع ، أما مديروا الأفراد فيقومون بتزويد منظماتهم بالقوى العاملة الماهرة والمنتجة . إذن الأدارة عملية جوهرية بالنسبة للمنظمة سواء كانت صغيرة او كبيرة وسواء كانت مؤسسات تجارية او صناعية مدرسة او جامعة بغض النظر عن طبيعة النشاط هل هو نشاط ربحي او غير ربحي فهي مهمة فالدارة تطبق في جميع مجالات واوجه النشاط الأنساني ، وقد وصفها علماء الأدارة مثل هربرت سايمون " بانها تعتبر عنصرا من عناصر الأنتاج غير الملومسة الي جانب العناصر الأخرى وهي الموارد البشرية ، المواد الخام ،ووسائل الأنتاج ورأس المال".

دور الأدارة The Role of Management

أن الدور الأساسي للمديرون هو توجيه المنشاة او الوحدة الأقتصادية نحو تحقيق أهدافها ا، وتقع عليهم مسؤولية تجميع وأستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ هذه الأهداف . وتقوم الأدارة بدفع الوحدات الأقتصادية نحو تحقيق اغراضها او أهدفها وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها. لذلك يجب ان تكون الأدارة قريبة من الأهداف التي يتوجب عليها تحقيقها . ان الأدارة وضعت لتحقيق الأهداف . إذ لا معني للأدارة وهي بعيدة عن أهدافها . على الأدارة ان تضع نصب أعينها الأهداف المطلوبة منها وكيف تسعى لتحقيقها.

والأدارة الناجحة الكفؤة صفات ومميزات يمكن من خلالها الأستدلال على دورها وأهميتها في الوحدات الأقتصادية منها على سبيل المثال

1- النمو المتزايد في مدخلات العملية الانتاجية والأفراد العاملين

2- النمو المتزايد في حجم المبيعات

3- التخطيط المسبق لاقتراض الأموال وتحديد طريقة صرفها وكيفية العمل على سدادها

4-تحقيق الربح الملائم

5-الأحتفاظ بسجلات توثق نشاطات الوحدة الأقتصادية

6-اختيار الموظفين بعناية ليتناسب مع طبيعة العمل وأنخفاض معدل دوران القوى العاملة في الوحدة الأقتصادية

7-وجود هيكل تنظيمي يغطي كافة أنشطة المنشاة ويعمل على ربط كافة اجزائها بعضها ببعض

8-المحافظة على البيئة التي تعيش ضمنها المنشاة

9-السمعة الجيدة لدى المستهلكين عن المنشاة

10-انتاج سلع ذات جودة عالية وأمنة يرضى عنها العملاء والمستهلكين

هذا بعض مظاهر النجاح في الوحدات الأقتصادية وهي كلها تقع على عاتق الأدارة

- **اهمية الادارة في المجتمع**

The Importance of Management for the society

يعود تقدم الامم الى الادارة الموجودة فيها، فالادارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن ان يقال : ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لاهدافها لا يمكن ان تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساسا على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما ان نجاح المشروعات و تحقيقها

لاهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، و من هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الادارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة .

وتتزايد باستمرار أهمية إدارة الأعمال للمجتمع مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتطورت الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود. وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم، فإن التركيز على خصائص النجاح للإعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمّل المسؤولية.

إن النجاح الذي تحققه مؤسسات الأعمال يعود بالأساس إلى وجود إدارات قديرة، وقوية، ومتفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها، وواعية للبيئة المحيطة بها. لذلك، فإن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في جعل المؤسسة بكاملها تستهدف إلى الانجاز العالي من خلال أفضل تطويع للموارد كافة. وإذا أمعنَّا النظر في حياتنا اليومية، فإننا نجد أن الإدارة تُمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال إدارة الفرد لشئون معيشته، ومن ناحية أخرى سنجد أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي من خلال ممارسة مختلف أنواع مؤسسات الأعمال للأنشطة الإدارية. أي أن للإدارة مكاناً في كافة أنشطة حياتنا اليومية.

لقد نتج عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات، ومن أهم هذه الاتجاهات ما يأتي:

- الإيمان بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
- الإيمان بأهمية التكنولوجيا بشكل كبير في دعم الإدارة.
- تغيير مفاهيم إصدار الأوامر المباشرة والرقابة على العمل.
- التركيز على بناء فرق العمل المنتجة.

-الاهتمام بالموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.

-التركيز على السرعة في الإنجاز.

إذن فجميعنا نحتاج إلى الإدارة، لأنها الضمان الوحيد لإنجاز الواجبات والحصول على النتائج المطلوبة وفق عملية مُتقنة، فهي تتضمَّن القيام بدور إشرافي مرن وواسع المدى، والتركيز على الآخرين وأدائهم، وتعلّم المهارات الجديدة وتطوير المهارات القديمة، وإعطاء وتلقّى الآراء حول العمل، والتخطيط للمستقبل، وتفويض المهام، والكثير من الممارسات التى تتوسّع وتتعقّد مع ازدياد الخبرات في العمل.

نجاح الإدارة من أهم السبل للارتقاء بمسيرة التنمية والبناء

إن المستوى الإداري هو المقياس الهام الذي تصنف بموجبه المجتمعات والدول إلى متقدمة متطورة ومتخلفة نامية فمن المنطقي أن تبادر كل المجتمعات والدول إلى تعزيز إدارتها وإصلاح ضعفها وترشيدها باستمرار كوسيلة ضرورية تمكنها من تحقيق أهدافها ومصالحها والتنمية الشاملة عموماً

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن الإصلاح الإداري هو المدخل للإصلاح والتطوير في سائر المجالات لذلك يجب الاستمرار في تأهيل وتدريب العدد الكافي من الإداريين الوطنيين للتخفيف قدر المستطاع من الاعتماد على الكوادر الأجنبية وتعتبر التنمية الإدارية والإصلاح الإداري وتطوير الإدارة مدخلاً ضرورياً لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة في المجتمع فالإدارة هي قبل كل شيء علم قائم بذاته ويختص بإيجاد أفضل وأنجع السبل والطرائق المتعلقة بأسلوب تنظيم وقياد ة عمل المؤسسة أو الشركة حيث لا يمكن تحقيق التقدم في أي مجال من المجالات دون إداريين متخصصين وأكفاء وإدارات متخصصة قابلة للتطور باستمرار وبما يواكب تطور المجتمع باتجاه المستقبل ويلبي بالتالي احتياجاته المختلفة اتخاذ القرار السليم ومن بين مهام الإداري الناجح القدرة على اتخاذ القرار السليم في إدارة وتوجيه النشاط الاقتصادي لذلك يحتاج هذا الإداري إلى بعض المعلومات والأرقام والإحصائيات المتعلقة بالإنتاج المحلي المتوقع من المستلزمات التي تستخدمها مؤسسته أما ما يعرف بعرض مستلزمات الإنتاج المتوقع وحجم المبيعات المتوقع في السوق الداخلية والخارجية أو ما يعرف بحجم الطلب المتوقع خلال السنوات القادمة والناتج المحلي الإجمالي والدخل الفردي المتوقع الذي يؤثر مباشرة على الطلب المتوقع

من منتجات المؤسسة في السوق وغيرها من المؤشرات التنبؤية التي يجب تحليلها ودراستها ووضعها في متناول الإدارة لتستخدمها في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتأمين تدفق مستلزمات الإنتاج دون حدوث اختناقات أو تخزين مكلف يحمل المؤسسة أو الشركة أعباء مالية إضافية لا ضرورة لها وكذلك تأمين التناسب النموذجي بين الطلب المتوقع في الأسواق على منتجات المؤسسة في السنوات القادمة وحجم إنتاجها خلال هذه السنوات بشكل يكفل عدم تكديس الإنتاج في المستودعات وما يتبع ذلك من نفقات التخزين الإضافية وتقلبات الأسعار التي قد تؤثر سلباً على أرباح الشركة خاصة أسعار مستلزمات الإنتاج المادية التي تشكل حوالي ثلاثة أرباع تكلفة المنتج في الصناعات التحويلية وهناك من يرى أن اختيار الكفاءات الإدارية المتميزة حسب مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب عامل أساسي في خلق الإدارة الناجحة وقواعد التناسب بين الرجل والمكان تحددها الكفاءة

فمن المعروف أن إدارة الكوادر البشرية تمثل العملية الادارية في كافة المؤسسات والإدارات لأنها تعتمد على مواردها البشرية في صياغة رسالتها ورسم سياساتها ووضع خططها وبرامجها وهؤلاء بقدراتهم وطاقاتهم ينفذون ما تم تخطيطه لذلك فإن إدارة الموارد البشرية ليست فناً في الممارسة يعتمد على الخبرات والمهارات الشخصية بل هي تجمع بين العلم والفن وما نود التأكيد عليه أنه مع بدء القرن الحادي والعشرين شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات هامة جراء التطور المعرفي والتقاني والاجتماعي والاقتصادي وغيره الأمر الذي فرض ضرورة تغيير اتجاهات وممارسات تلك الإدارة لمواجهة التحديات الجديدة ولما كان الإنسان هو محور العملية الاقتصادية وهو الموجه والمسير الأساسي للنشاط الاستثماري والإنتاجي علينا إعداد الإنسان بالشكل الذي يؤهله لقيادة العملية الإنتاجية ويرى خبراء الإدارة أن التدريب المستمر هو أساس بناء العملية الاقتصادية بكاملها فكافة المؤسسات والشركات التي تحقق معدلات نمو عالية تعطي أهمية خاصة للتدريب بمختلف جوانبه ومفاهيمه ويسهم التدريب العلمي والعملي بشكل مباشر في رفع الطاقة الإنتاجية للعامل فالإنسان يحتاج دائماً إلى ما يدفعه نحو التجديد والانتعاش الذهني إذا فالتدريب محور هام من محاور التنمية الإدارية بل هو بالتأكيد أهمها وأبرز مداخلها لذلك يجب إيلاء اهتمام خاص للتدريب والتأهيل في الخطط التنموية لتطوير الكوادر البشرية ورفع سوية أدائها وربطها بمستجدات الحاضر حيث تصبح تلك الكوادر المؤهلة والمدربة بشكل جيد أدوات فاعلة في مسيرة التنمية. سبيل النجاح من خلال ما تقدم يمكننا القول أن الإدارة الناجحة هي سبيل النجاح والتفوق وأن التنمية

الإدارية هي وسيلة التنمية المجتمعية الشاملة حيث أثبتت التجارب أن الا دارة وتطوير نماذجها وثقافتها سبيل تطوير الدول مما جعلها هاجس جميع المجتمعات المتحضرة التي تسعى للتقدم

فالإدارة في طبيعتها علم وفن له مبادىء وقواعد ونظريات وأساليب وأدوات ويتوجب على الإنسان إتقانها قبل ممارستها. ولا يستطيع أحد أن ينكر أهمية الإدارة في عصرنا فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي مشروع صناعي أو تجاري أو سياحي أو خدمي ومن هنا يتوجب وباستمرار رفع كفاءة الإدارات وشاغلي الوظائف العليا والمتوسطة لأنها تساعد على تحقيق التنمية الشاملة لبناء الدولة العصرية التي تؤهلها لتكون في مصاف الدول المتقدمة

فالإدارة هي من أهم وجود النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل فرد لابل كل مجموعة من الأفراد وتعالج جانباً من أهم جوانب الحياة الحديثة المتطورة ، فالإدارة تحتاجها كل أوجه النشاط الإنساني 0 أما التنمية الإدارية فهي تعني بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات وقدرات ومهارات القائمين على إدارة التنمية و عناصرها البشرية في مختلف مواقع العمل كما أنها تعني ابتكار دور جديد وفعال للأجهزة الإدارية العاملة وصولاً إلى إنتاج اقتصادي أو خدمي لكن بتكلفة أقل مما ينعكس ايجاباً على المستوى المعيشي للمواطنين فعملية التنمية الإدارية إذا ما سارت بالاتجاه الصحيح فإنها ستقود إلى إصلاح إداري الذي أضحى ضرورة ملحة وركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع 0 أخيراً يعتبر مستوى الإدارة معيار التميز الأساس بين الدول والمجتمعات والمؤسسات وتتسابق الدول المتطورة لتعزيز كفاءة ادارتها لتتفوق في سوق المنافسة العالمية كما أن الاصلاح الاداري أساس نجاح المجتمعات وتنميتها لذلك علينا ايلاء المزيد من الاهتمام لهذا الجانب لتحقيق التطور المنشود لبلدنا

وظائف الإدارة الخمسة

مبادئ الإدارة

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

زيادة مهاراتك.

تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـــ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمون لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين– على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك،

لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ – المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب – المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة –خلال الحدود المفترضة– فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

الفصل الثاني

مفهوم الادارة

الحديثة

القيادة والاتجاهات الإدارية الحديثة



عندما يتضح في ذهن القائد صورة المستقبل ينتقل ذلك إلى العاملين ويصبح لديهم الأمل والرغبة الأكيدة

للتطوير من اجل البقاء والاستمرار؛ لذا تسعى القيادة الناجحة إلى استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة لاستباق التغيرات والتحديات والتحسب لها في مختلف المجالات.ويقتضي ذلك من الإدارة الإلمام بهذه الاتجاهات ومفاهيمها،والتخلص من أساليب العمل التقليدية واستبدالها بما هو جديد،وتشجيع المبدأ والابتكار لمواجهة المستقبل،ومن أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة ما يلي:

1- القيادة والهندسة الإدارية:

تعني الهندسة الإدارية وضع تصور جديد للعمل واستثمار طاقات العاملين وتشجيعهم في تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

ولا يمكن للهندسة الإدارية أن تحقق أهدافها، دون وجود تأييد يشكل مفهومها وكيفية القيام بها، ويقوي شعور العاملين بأهمية العمل والتعاون، بالإضافة إلى تقديمه للدعم المادي والمعنوي لهم لدفعهم وتشجيعهم على تنفيذ متطلبات الهندسة الإدارية.

2- القيادة وإدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة احدث تطور فكري إداري حديث في العالم و تنبع أهميتها كمنهج علمي و تطبيقي لتطوير الأداء . و تتركز إدارة الجودة بمجموعة المبادئ التي تركز على أهمية استثمار الأمثل للطاقات البشرية و المادية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة و إشباع مطالب المنتفعين من جهة أخرى.

إدارة الجودة الشاملة لها معالم جديدة تتمثل في قبول التغيير و التعامل معه باعتباره حقيقة واقعة.و السعي إلى تحقيق التميز.و الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والوعي المشترك لكل إطراف المؤسسة و التركيز على

المستفيدين. حيث إن مبادئ الجودة الشاملة تدور حول هدف أساسي و هو عمل يبدأ بتحديد مطالب المستفيدين و رضاهم.

ومن هنا يتضح أهمية حسن اختيار القيادات التي تتولى مسؤولية قيادة المؤسسة وان يعتمد هذا الاختيار على أسس موضوعية سليمة فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على التحول من القيادة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ، للتخلص من الرقابة والمركزية ونشر ثقافة الجودة من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز لتحقيق الجودة للسلع والخدمات التي تقوم عليها المؤسسة.

ماذا تعني هذه الكلمة ولماذا أصبحت أشهر كلمة في هذه الأيام وما هو سرُ شهرتها؟

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة او. دي.آي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة. و يتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة الناجحة الدكتور جورج هـ. لابوفيتز فيقول إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك ،مدرستك و يضيف وأنا أظن أن أغلبيتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل.

إن الجودة لا تتأتى بالتمني ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها بل إن على أفراد المؤسسة، المدرسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعا في سبيل الوصول إلى الجودة.

والجودة تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت. وهذه الركائز هي:

تلبية احتياجات العميل،أولياء الأمور، الطلبة، المجتمع المحلي وهنا لا بد أن ننوه بأنهم زميلك في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله أو أنه هو العميل الخارجي الذي تقدم له الخدمة. إذن هنا لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة في الوقت والزمان.

التفاعل الكامل، وهذا يعني أن كل أفراد المدرسة معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة. فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة. إن هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

التقدير أو القياس، وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة. ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون إلى إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه.

المساندة النظامية، المساندة النظامية أساسية في دفع المؤسسة نحو الجودة. فإنه ينبغي على المؤسسة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها. إن التخطيط الإستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المؤسسة.

التحسين بشكل مستمر، إن المؤسسات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال وتسعى دوما إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

إن الجودة تدوم وتستمر ما دامت المؤسسة تعتني بها وتجعل منها دستوراً وقاعدة ترتكز عليها.

المقدمة

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ هبط على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة، أن يعيش مع غيره ، ولا يستطيع أن يعيش في عزله ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

لقد اصبحت الادارة فعلا موردا من موارد المجتمع ، بل اصبحت اهم هذه الموارد جميعا ، وذلك لما لها من تأثير مباشر وملموس في تحقيق الاهداف الشخصية ، والمؤسساتية ، والوطنية والقومية والدولية ، ان القدرة والموهية على استغلال الموارد استغلالا تاما من خلال العلوم والفنون الادارية صار حلم الشعوب والامم المختلفة ، لان الجميع يرغب بجني ثمار الادارة الفعالة

و لقد ورثت الحضارة الغربية، ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة ،ومنها الاسلامية ومن خلال الحضارة العربية الاسلامية الراقية في الاندلس ، المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها ، ولكنها لم تقف عند هذا الحد ، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلتها ، وعملت على ضم البعض منها، وصياغتها في نظريات جديدة، كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه ، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته ،مهتما بنفس القيم والأخلاقيات الاسلامية،التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة، بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام.

وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهرت الإدارة، كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته، في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلا ذلك دراسات العالم الأمريكي فردريك

تايلور عن الإدارة العلمية ، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ، ومن أبرز روادها جورج التون مايو ، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام ، والإدارة العامة على وجه الخصوص ، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج ، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري

ماهية الادارة الحديثة

مقدمة

إن الإدارة أمر غريب ، فعلى الرغم من ان قليلا منا فقط هو من يضع نصب عينيه القيام بها إلا انك تجد أن معظمنا يقوم بهذا الدور في وقت ما) .رتشارد تملبلر – قواعد الادارة(

أنت مسئول عن مجموعة من الأفراد فأنت المدير ، ويتوجب عليك ان تكون لهم سندا قويا ودرعا حصينا ومرجعا علميا.

بل ان الأمر لا يتوقف عند هذا الحد فهم يتوقعون منك المزيد دائما وظيفيا واجتماعيا وماليا

ان تكون قاضيا عادلا وصدرا حنونا في نفس الوقت

أنت المدير قد لا تكون محبوبا وهذا أمر ليس بالغريب مع ذلك يتوجب عليك ان تحصل منهم على قدر كافي من الإنتاجية في العمل لأنك المدير فيجب عليك ان تحصل منهم على أفضل ما لديهم من جهد

أنت المدير فيجب ان تكون مثالا للصدق والمثابرة ، ان تأتي مبكرا إلى المؤسسة وان تكون آخر من يخرج منها

إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .

أسباب أدت إلى أهمية الإدارة

(1الإدارة عنصر من عناصر الإنتاج

اذ يقع على عاتق الإدارة مسئوليات الإنتاج كما وكيفا ولا يقاس نجاح الإدارة من فشلها إلا بقياس انتاجيتها لان الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة ينطلق من النتائج والانجازات ، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها

(2كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجودة سابقا.

وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد

البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها , أما المنظمات الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

(3التخصص وتقسيم العمل

أولا :التخصص : هو أن يتخصص الإنسان في مهنة واحدة لإنتاج سلعة أو خدمة

إما نجار أو زارع أو صانـــع ......الخ ، يقوم بإنتاج نوع واحد من السلع ويحصل علي بقية احتياجاته من التبادل.

أهمية التخصص:

.1زيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال خلق مزايا جديدة لدى الأفراد

.2زيادة القدرة على الابتكار والاختراع .

.3زيادة الخبرة العميقة لدى الأفراد .

ثانيا: تقسيم العمل : يقصد به أن ينقسم إنتاج السلعة الواحدة إلى عدد من المراحل لكل مرحلة جزئية عامل ، أي أن تقسيم العمل يتم داخل المهنة الواحدة بقصد إنتاج سلعة واحدة أو خدمة واحدة ، ولقد ارتبط تقسيم العمل بإدخال الآلة في عمليات الإنتاج.

حيث أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى عمليات جزئية سهل استخدام الآلة لتقوم بها بدلا من أن يقوم بها الحرفي.

مزايا تقسيم العمل:

.1زيادة المهارة في أداء الأعمال ، وذلك لتبسيط الأعمال المطلوبـــة .

.2تنظيم العمل بشكل أكفاء من حيث التوقيت والتتابـــع والإشراف .

.3توفير الوقت وتقليل الفاقد أثناء انتقال العامل من عملية إلى أخرى .

4.تسهيل استخدام الآلة نتيجة لتقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات جزئية .

5.كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الكفـــاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج .

المبالغة في تقسيم العمل لها عيوب وخاصة من الناحية النفسية

1.الملل من تكرار نفس العمل الواحد .

2.يفقد العامل إحساسه بنتيجة عملة لأنه يقوم بعملية جزئية فقط علي عكس الحرفي الذي يقوم بإنتاج السلعة كلها

(4استخدام موارد اقتصادية تتسم بالندرة

تواجه كافة المجتمعات مشكلة اقتصادية تتمثل في ندرة المتاح لديها من الموارد، في الوقت الذي تتعدد حاجات سكانها وتتزايد بصفة مستمرة وتبدو خطورة هذه المشكلة عندما نعرف أن هذه الموارد، حتى في حالة زيادتها تنمو بمعدل يقل كثيراً عن معدل زيادة السكان وحاجاتهم. وهذه الحقيقة معروفة منذ القدم، فقد نبه إليها (مالتس) منذ القرن الثامن عشر حيث قدر ما معناه أنه في الوقت الذي تتخذ فيه الزيادة في السكان شكل المتوالية الهندسية، فإن الزيادة في الموارد تتخذ شكل المتوالية العددية.

وعلى ذلك فان لم تقم هذه المجتمعات بالتصدي لمشكلة ندرة مواردها وقصورها عن تلبية حاجاتها فقد يأتي وقت تتدهور فيه القدرة الإنتاجية لبعض هذه الموارد. بل وقد يكف بعضها عن العطاء، ولذلك لا مفر أمام هذه الدول من بذل قصارى جهدها في محاولة البحث عن موارد جديدة تستطيع أن تسهم في الارتفاع بمستويات إشباعها أو على الأقل تحافظ عليها. ليس هذا فحسب، وإنما يتعين عليها أولا وقبل كل شيء أن تحاول استخدام المتاح لديها من الموارد بأكثر الطرق كفاءة من الناحية الاقتصادية بمعنى وصولها إلى التخصيص الأمثل لمواردها يعني تخصيص الموارد، عموماً، تلك الطريقة التي يتم بها توزيعها على استخداماتها البديلة المختلفة

بحيث يتحقق في النهاية قدر معين من الإنتاج.

إذا افترضنا مبدئياً أن هناك نمطاً توزيعياً (تخصيصاً) معيناً للموارد يؤدي إلى تحقيق حجم معين من الإنتاج، وأمكن مع ذلك إعادة تخصيص نفس هذا القدر من الموارد بطريقة مختلفة تولد عنها قدر اكبر من الإنتاج فمعنى ذلك أن هذا التخصيص المبدئي لم يكن يمثل أفضل طريقة لاستخدام هذه الموارد ومن هنا يتضح انه من الممكن تخصيص نفس القدر من الموارد بطرق مختلفة يحقق كل منها حجماً مختلفاً من الإنتاج. فإذا ما وجد ثمة تخصيص معين يحقق اكبر قدر ممكن من الإنتاج، فإن أي تخصيص آخر غيره لابد وأن يؤدي إلى انخفاض حجم الإنتاج. ومن ثم يمكن تعريف التخصيص الأمثل للموارد بأنه تلك الطريقة التي يتم بها استخدام الموارد المتاحة بحيث يتولد عن هذا الاستخدام اكبر قدر ممكن من الإنتاج. وبتعبير أكثر دقة، فإن التخصيص الأمثل للموارد هو ذلك الاستخدام الذي يترتب على أي تغير فيه انخفاض حجم الإنتاج

(4العمل في ظروف بيئية سريعة التغير

سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الاجتماعي للدولة فالتغير السريع من بيئة رديئة إلى جيده او من وضع معيشي اجتماعي متواضع إلى جيد او من تقنية صناعية بدائية إلى حديثه كل ذلك له تأثيره على المستوى الإداري والاقتصادي للمنضمة حتى التغير المناخي يجعل هناك تأثير بدرجة أو بأخرى

شروط البيئة الاقتصادية المستقرة

هذه الشروط هي:

- الاستقرار السياسي
- تدفق الاستثمارات

•حرية الاستيراد والتصدير

•حرية تحويل وصرف العملات الأجنبية

•الشركات المساهمة

•السوق المالية

•تكوين الموارد البشرية

•استقرار العملة المحلية

•المدن الصناعية الضخمة

•الوعي الاستثماري

•الإجراءات الإدارية السهلة السريعة

نشأت علم الإدارة وتطوره:

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي :

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

)أ) نظرية الإدارة العلمية. Scientific Management

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual) وظروفه ومن رواد هذه المدرسة تايلور Taylor ، وهنري جانت ، فرنك وليان و جلبريت.

وترتكز هذه النظرية على أربعة أسس هي:

-استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.

-اختيار العاملين حسب الجدارة.

-الاهتمام بتدريب العاملين.

-الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ .

)ب) نظرية المبادئ الإدارية Adminis

وتُعرف بأنها الإدارة التي ترتكز على إدارة المنشأة ككل ، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.

ومن أهم روادها هنري فويل Henry – fayol ولوترجليوك. Luther Gulick

هذا وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه إلى ستة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً توصل إليها من خلال بحثه والشكل التالي يوضح هذا التقسيم

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثةNeoclassic – School

أو المدرسة السلوكيةor behavioral – School

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها :

)أ) حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما

عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات. ويعتبر التون مايو Elton – Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة .وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Howthorone وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب.

وأهم هذه التجارب :

-تجربة الإضاءة.

-تجربة غرفة الكابلات .

وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بـــها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:

-لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.

-للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.

-أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.

-أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية (الشِلل ، والجماعات الغير رسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

-أهمية المعنويات على الإنتاج .

ب)نظرية X and Y لـــ مريجور. MCGreogor

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها . (Y) وذلك كما هو مبين في الجدول التالي :

Yنظرية Xنظرية

حب الإنسان العادي للعمل كراهية الإنسان العادي للعمل

يسعى برغبته ودون إكراه) للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها (.الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل .

الإنسان العادي لا يتهرب من المسئولية الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار

الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة

يمتلك الإنسان القدرة على المبادأة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره – .

مستوى الإدارة العليا

يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون: أعضاء مجلس الإدارة.

مسؤوليات الإدارة العليا

(1رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.

(2توجيه علمية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

(3وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوّة.

(4وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية

–2الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام

الإدارة الوسطى و ، وهو يقع ما بين مستويين الإدارة العليا والدنيا، ويمثل عادة أكبر عدد من الإداريين

وبمسميات مختلفة.

يختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنهم يترجمون السياسات المحددة من الإدارة العليا. وهم عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم. وهم أيضاً معنيّون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا.

مسؤوليات الإدارة الوسطى

(1وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.

(2استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها.

(3تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.

(4تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.

(5المساهمة في وضع السياسة و الخطة العامة؛ من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

-3الإدارة التنفيذية (الدنيا) وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون او المراقبون تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على ارض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا

يغلب في هذا النوع من الإدارات

-1التخصص الدقيق

-2العمل الفني والمهني

الوظائف الإدارية

1- وظيفة التخطيط

معنى التخطيط ومفهومه

مأخوذ من الخط ، وهو القلم

والخطة بالضم تعني الأمر ، ويقال جاء وفي رأسه خطه : أي جاء وفي رأسه حاجة قد عزم عليها

ويأتي التخطيط بمعنى التسطير والتهذيب

التخطيط (بالإنكليزية (Planning:هو أسلوب علمي يجاوب على ماذا ننتج من سلع وخدمات ولمن وكيف ومتى و أين وبكم ننتجها.

أو التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الألهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف

فالتخطيط يتميز بخاصيتين كما يقول (ماريون هاينز)الأولى أنه "يقودك من حيث أنت الآن إلى حيث تود أن تكون"،والثانية انه (يحدد الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف من حيث التكلفة والوقت

ونستطيع القول بان التخطيط هو وظيفة إداريه تحدد أهداف المنظمة المستقبلية وفق قدرات بشريه وماديه خلال فترة زمنيه محدده

مبادئ أساسية في التخطيط

الواقعية – واقع المنظمة المالي والبشري وواقع المجتمع الاقتصادي

اي عدم التخطيط لمنتج يفوق قدرات المنظمة وطاقاتها وعدم التخطيط لمنتج غير مقبول اقتصاديا في المجتمع وأيضا تلاؤم الإمكانات المتاحة مع الأهداف المنشودة

الشمولية –ويقصد بها ان يكون للخطة السيطرة على كافة الموارد المتاحة

الوضوح – أي أن تتصف بالوضوح وعدم الازدواجية حتى لا يكون التنفيذ مجانبا المطلوب تحقيقه

المشاركة –أي أن يشارك في وضعها ويشرف عليها كل من له شأن ابتداء من المدير العام إلى المشرف على العمال

المرونة – اي أن تكون قابلة للتعديل والتغيير او الإضافة والحذف خلال سير العمل بمعنى اخر القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر أثناء التنفيذ

التوقيت الزمني – ان تحدد الخطة بوقت زمني فتكون منها الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى والتفرقة بين ذلك

البعد المكاني – ان يراعى عند وضع الخطة البعد المكاني فما ينتج لمكان ما قد لا يصلح لمكان آخر

توفير التمويل اللازم – لنجاح الخطة يجب ان يتوفر لها التمويل الازم ماديا وبشريا

مستويات الإدارة وطرق إعداد الخطط

من الأعلى إلى الأسفل

من الأسفل إلى الأعلى

أهمية التخطيط

أين نحن ألان --- إلى أين سنصل --- وسائلنا في الوصل الى هذه الغاية

1.التخطيط هو الجسر الذي نعبر من خلاله للوصول إلى أهدافنا .

2.يساعد التخطيط على سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب .

3.يؤدي التخطيط إلى المعرفة والمتابعة الصادقة لما سيتم تنفيذه .

4.يحافظ على الوقت والجهد والمال من الضياع.

5.يقضي على الفوضى.

6.يساعد على اختيار طرق تنفيذ الأعمال.

7.يساعد على ترتيب الأولويات لدى العاملين والقائمين على البرنامج.

8.يساعد في تحديد مواعيد زمنية بضبط بدء الأنشطة وإنهائها.

9.يساعد في التجديد في الأساليب والوسائل المحققة للأهداف.

10.يساعد على استمرارية الجهود .

11.يساعد في تحديد مهام العاملين وطريقة أدائهم.

12.يزيد من فاعلية وإنتاجية القائمين على البرامج والخطط

13.يساعد على جعل البرامج والخطط أكثر شموليةً وتكاملاً

14.يضع التخطيط جميع العاملين أمام مسؤوليات محددة يحاسبون

15.يساعد على معرفة مواقع الضعف في العناصر البشرية ، ومن ثم تحديد البرامج التدريبية اللازمة للارتقاء بالكفايات من كافة الجوانب العلمية والإدارية والقيادية .

عناصر التخطيط

الأهداف :الغايات التي نسعى إلى الوصول إليها

وتنقسم الى

-أهداف بعيده او طويلة والتي ينبغي لتحقيقها فترة زمنية طويلة من ثلاث الى عشر سنوات

-أهداف متوسطة وتقل فترتها الزمنية خلال سنه واحده

-أهداف قصيرة الأجل (قريبة) وتختلف فترتها الزمنية فهي من يوم أو أسبوع إلى نصف سنوية

شروط تحقيق الأهداف

1- الواقعية أي أن لا يتجاوز الهدف واقع المنظمة حتى لا يؤدي إلى الفشل كما أن الأهداف الضعيفة او المتواضعة تعد أهداف غير واقعية

2- الوضوح أي أن تكون واضحة من حيث الصياغة فلا تحتمل التأويل او التفسير

3- القابلية للقياس تحديد النسبة المراد تحقيقها

4- الدقة من حيث المنفذ والمستهدف والبعد عن التعميم

5- تحديد مدة زمنية لبداية تنفيذ الهدف كما ينبغي ان يتوافق الهدف مع المدة الزمنية

6- عدم التعارض مع بعضها البعض

7- الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية

معوقات التخطيط

عدم توافر البيئة الصالحة للتخطيط

قلة الخبرات العلمية في مجال التخطيط

قلة الخبرات العلمية في مجال التخطيط

عدم قناعة القيادة العليا

التنبؤ بالأحداث المستقبلية

مفهوم التنبؤ :

هو الأداة التي تزود الإدارة بالاقتراحات والأولويات التي تبنى عليها الأهداف والإستراتيجيات والخطط.

إن رسم الصورة المستقبلية للظاهرة ستساعد متخذ القرار في أي موقع كان: سواء على المستوى

الاقتصادي أو المالي أو الإداري أو التاريخي أو الاجتماعي أو السياسي

أهمية التنبؤ

التنبؤ كعنصر أساسي من عناصر التخطيط، حيث إن التخطيط يتم للمستقبل، ويراعي وجوب العديد من المتغيرات، ومتى تؤثر هذه المتغيرات على الخطة /الإستراتيجية، وبالتنبؤ الصحيح وبإتباع الأساليب الفنية في هذا المجال "بحوث العمليات" فإنه يمكن تقليل عامل المخاطرة وعامل عدم التأكد، وبذلك يتم التخطيط على أقرب وضع محتمل ومنتظر لتحقيق هذه الأهداف.

السياسات

السياسة هي الإجراءات و الطرق التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات من أجل المجموعات و المجتمعات البشرية . و مع أن هذه الكلمة ترتبط بسياسات الدول و أمور الحكومات فإن كلمة سياسة يمكن أن تستخدم أيضا للدلالة على تسيير أمور أي جماعة و قيادتها و معرفة كيفية التوفيق بين التوجهات الإنسانية المختلفة و التفاعلات بين أفراد المجتمع الواحد ، بما في ذلك التجمعات الدينية و الأكاديميات و المنظمات

تعرف السياسة أيضا بأنها : كيفية توزع القوة و النفوذ ضمن مجتمع ما أو نظام معين

2-وظيفة التنظيم

"ليس التحدي في أن تصمم هيكلا تنظيميا كاملا ، بل في أن تبني هيكلا تنظيميا أفضل مما بناه منافسوك

إيان مكميلان وباتريشيا جونز (باحثان في علم الإدارة)

مفهوم التنظيم :عملية ترتيب وتوزيع موارد المنظمة بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف

♣او هو التوزيع المناسب للإفراد و الواجبات وتحديد الاختصاصات و توضيح السلطات والمسؤوليات داخل منظمة من أجل تحقيق هدف منشود .

كيف يتم التنظيم؟

vتحديد التقسيمات الإدارية

vتحديد السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل قسم

vتحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الأقسام

أهداف التنظيم

ϖيساعد على إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية.

ϖيساعد على تخفيض التضارب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة ويخلصها من الغموض.

ϖيساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وكل فرد في التنظيم.

ϖيوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات.

ϖيسهم في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل .

خصائص التنظيم الجيد

- وحدة الأمر
- التسلسل الرئاسي
- النطاق المناسب للإشراف
- تفويض السلطة

•الوضوح في تحديد المسؤوليات

•تكافؤ السلطة مع المسؤولية

•مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات

•شبكة فعالة للاتصال

•تجنب الازدواج

•المرونة والبساطة

•استقرار التنظيم

عملية البناء التنظيمي

أنواع التنظيم

vالتنظيم الرسمي

vالتنظيم الرأسي (التنفيذي أو العسكري(

vالتنظيم الوظيفي

vالتنظيم التنفيذي الاستشاري

vالتنظيم مع استخدام اللجان

vالتنظيم الغير رسمي

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه

ركنا التنظيم: السلطة والمسؤولية

vالسلطة:

ϖهي الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات

ϖتعتمد السلطة على أمرين:

↓السلطة التشريعية

↓السلطة الشخصية

فوائد تفويض السلطة للمدير

التخلص من بعض الأعمال الروتينية ليتفرغ لوظيفته الرئيسية (التخطيط(

يتيح الفرصة لمساعديه للتدرب على القيادة

يعد الكوادر الجاهزة لاستلام القيادة متى ما دعت الظروف لذلك

يحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية

شروط التفويض

أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائها

أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت أليه السلطة

أن يكون التفويض واضحا

أن يوجد نظام للرقابة

تدريب الأشخاص قبل أن تفوض إليهم السلطة

أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة

أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر

vالمسؤولية:

ϖالالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له

التوجيه والتنسيق

أولا التوجيه مفهومه

•يقول د.مدني علاقي في كتابه الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ص 243" إن مضمون التوجيه يتلخص في الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس تحفيز مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم وفق الخطط المحددة وذلك في إطار مناخ يحقق من خلاله إشباع احتياجاتهم

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

ومن أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:

تحديد أساليب تحفيز العاملين.

بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.

بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.

تنمية شبكة الاتصال المناسبة .

ثانيا التنسيق

والتنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتحاشي التضارب والتكرار ولتلافي إضاعة الوقت والجهد. ولما كان هدف التوجيه الفني هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعي التعاوني – كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسئوليات لكي يعرف كل فرد نصيبه من العمل ولكي يكون عمله متمما لعمل غيره لا مضاربا معه أو مكررا له

الاتصالات الإدارية

الاتصالات بمعناها العام هي المشاركة و النقل مع الآخرين و هي من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. و تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني . فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الاتصالات. كيف لا و هي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها و بينهم و بين العالم الخارجي. الجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم و أسس و قواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها

لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الاتصال

أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفًا للاتصال بأنه "عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة. و عرفّــه الصّحاف في معجمه بأنه "إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، و هو في اللغة الصِّلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من وراء تلك الصِلّة، و يعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان و ينشأ من خلال عملية خلق و تبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمرٍ في ظل البيئة المحيطة

عناصر عملية الاتصالات الإدارية:

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توافر عدة عناصر أساسية و هي

المرسل[sender]

أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره. و قد دلت الدراسات كما أشارا آل علي و الموسوي أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالبًا ما تُفسر بناءً على مَنْ هو مرسلها.

الرسالة[message]

وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته. يقول عبد الباقي "و لا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و

المرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة

قناة الاتصال[channel]

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل. يقول الشيخ لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة .لذا نرى أن الوسيلة الفعّالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعّال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح و تتنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو الكترونية

المستقبل[receiver]

وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد يكون كما يقول الشيخ فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة. و لا شك أن عملية استقبال الرسالة كما يقول عبد الباقي و تفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و إدراكه و شخصيته

[التغذية الراجعة[feedback

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينًا هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.

أهداف الاتصالات الإدارية

1- الإقناع فلا يقف حد المرسل عند إيصال الرسالة إلى المستقبل بل يتعدى ذلك إلى إقناعه بمحتواها

2- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها

3- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسة

4- توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية.

5- ربط المديريات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

قنوات الاتصالات الإدارية

1- من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى الدنيا وتعتمد على أسلوب القرارات والتوجيهات

2- من الأسفل إلى الأعلى أي من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا

3- الاتصالات الأفقية وهي التي تكون بين أقسام الإدارة الواحدة

4- الاتصالات المحورية و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميًا لهم

طرق الاتصالات الإدارية

كتابية

و هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة.

شفهية

يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها

الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين.و من صور هذا الاتصال المحادثات و الندوات و الاجتماعات و المقابلات و البرامج التدريبية

الالكترونية

و هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُـحاط بعدم الفهم الصحيح

معوقات الاتصال

شخصية مثل عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار ألفاظ مبهمة و غلبة الغموض و عدم إصغاء العاملين و اختلاف قدراتهم و مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية والعقلية.

تنظيمية

مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات و الصلاحيات ، أيضًا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

بيئية

أن درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال.

والحيزالمكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال و

يؤدي للتوتر

نفسية واجتماعية

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة

الرقابة

تعني الرقابة بالتأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو التي احتوتها الخطة .

وبالتالي فهي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها . . ومن ثم تحديد الفجوة بين النتائج المستهدفة، والنتائج الفعلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد هذه الفجوة .

ويتطلب ذلك القيام :

- بالمتابعة : والتي تعني بالتأكيد من أن المستهدف قد تحقق فعلا وفي الوقت المحدد له .
- والتقييم : والذي يعني بالتأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقا " لما يجب أن يكون .

وعملية الرقابة بشقيها المتابعة والتقييم تتطلب وجود :

- معايير رقابية يتم القياس والتقييم بموجبها، وعلى أساسها .
- قياس الأداء إسنادا لهذه المعايير .
- تحديد الانحرافات وعلاجها .

والإدارة الفعالة عند قيامها بممارسة عملية الرقابة، لابد وأن تضع لها مجموعة من المعايير التي تدل على هذا النجاح وأبرز هذه المعايير هي الإنتاجية ومؤشراتها . والإنتاجية هي العلامة بين الناتج والمستخدم

خلال فترة زمنية محددة .

تتمثل عملية الرقابة في إتباع الخطوات التالية :

تحديد النشاط أو المهمة المطلوب رقابتها :

تقوم عملية المتابعة باعتبارها الشق الأول من الرقابة على أساس التحديد الدقيق والتفصيلي للمهام أو النشاط أو الموضوع الذي سيتم رقابته، لأن أساس عملية المتابعة هو التأكد من أن خطوات أداء هذه المهمة أو هذا النشاط قد تم تسجيلهما ووضعهما في برنامج تنفيذي . . ليتم متابعة تنفيذ خطوات هذا البرنامج، بمعنى التأكد من حدوثها . لذلك لا يمكن أن تتم عملية المتابعة إلا إذا تم تحديد النشاط المطلوب رقابته ووضعه في صورة خطوات تفصيلية في البرنامج .

تحديد الأزمنة لكل خطوة في المهمة أو النشاط أو المشروع المطلوب رقابته :

وترتبط هذه الخطوة أيضا بإجراء عملية المتابعة، حيث لا يمكن إجراءها إلا بالتأكد من وضع وتحديد هذه الأزمنة حيث يتم خلال عملية المتابعة تسجيل أمرين :

o الأول : الإجابة على السؤال الخاص بل تمت هذه الخطوة الموجودة في البرنامج أم لا ؟ . . وإذا كانت الإجابة بأنها تمت، ننتقل إلى ثانيا .

o الثاني : الإجابة على السؤال الخاص ب هل تمت في الزمن المحدد لها في البرنامج أم لا ؟ . . فإذا كانت الإجابة بنعم تم تسجيل ذلك . وإذا كان هناك انحراف زمني يتم تسجيله .

اختيار القياس الذي سيبني عليه معايير الرقابة :

ويتم في هذه الخطوة تحديد المقياس الذي سيبني على أساسه معيار الرقابة، وهل سيكون وحدة زمن (ساعة / دقيقة . .) أو وحدة طول (متر / سم . .) أو وحدة نقد (ريال /هللة . .) أو وحدة كمية (

كيلو / جم . . .) وهكذا . حيث تبني المعايير على أساسها مثل (10 وحدات / ساعة) كمعيار رقابي للأداء . . .

تحديد المعايير :

أي وضع الجداول أو الحصص أو الأهداف التي سوف تقيس الوحدات موضوع الرقابة بها . . مثل درهم لكل كيلوات / ساعة، أو درهم لكل ساعة / عمل . . . وهكذا .

وضع نظام المعلومات الرقابية :

ويتعلق بوضع النماذج الخاصة بالمتابعة، ومواعيد القيام بها وكيفية ملء نماذجها وجداولها وتحديد من الذي يقوم بها ومن الذي يقوم بتحليلها ووضعها في تقارير بشكل معين ؟ وأيضا إلى من ترفع ؟ وكذلك وضع إجراءات التقييم من حيث النماذج المستخدمة والتقارير الخاصة بذلك ومن الذي سيقوم بتحليل هذه التقارير ؟ وإلى من سترفع ؟

عملية المتابعة والتقييم (الرقابة)

وهي الخطوة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطوات السابقة وصولا " إلى نتائج محددة هي نتائج عملية الرقابة حيث تتبلور هذه النتائج في :

- تقارير المتابعة المسجل بها ما تم تنفيذه والانحرافات الزمنية للتنفيذ .
- تقارير التقييم والتي تحتوي على نتائج تطبيق المعايير على الشيء أو الموضوع أو المهمة موضوع الرقابة، مبين بها أيضا الانحرافات الكمية أو المالية أو الزمنية أو النوعية وأسبابها .
- والتمكين .

o المساندة والدعم للمرؤوسين .

o وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير .

o وتقديرهم إذا كان الموقف يحتاج هذا التقدير .

اساسيات الادارة الحديثة:

تعريف الادارة: تعريف الادارة تعريف اول: عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لجهود اعضاء المنظمة واستخدام الموارد التنظيمية لتحقيق الاهداف المحددة تعريف ثانى: تحقيق الاشياء بواسطة إناس آخرين Getting things done by other people

:Slide3تعريف ثالث: "عملية تنظيم الموارد البشرية والمادية والمالية التى تساهم فى تحقيق الاهداف التنظيمية" تعريف رابع: عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستخدام الموارد لتحقيق الاهداف

:Slide4تعريف سادس: عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للسلوكيات التنظيمية للوصول للرسالة من خلال تقسيم العمل واستخدام الموارد A process of planning, organizing, directing and controlling organizational behaviors to accomplish a mission through division of labor and utilization of resources

:Slide5تعريف سابع: العمل مع و من خلال الافراد والجماعات والموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية الفرعية والعامة Working with and through individuals, groups, and other resources to accomplish organizational goals and objectives

وظائف الادارة: وظائف الادارة التخطيط التنظيم التوجيه) :القيادة–الاتصالات–التحفيز) تنمية الكفايات اتخاذ القرارات الرقابة الابتكار

:Slide7التخطيط: تحديد الاهداف وتقرير كيفية الوصول اليها التنظيم: ترتيب الوظائف والموارد الاخرى لإنجاز العمل قيادة الآخرين :تحميس الناس للعمل بجدية لتحقيق اعلى الاداء الرقابة: قياس الاداء واتخاذ التصرف العلاجى للتأكد من الوصول للنتائج المرغوبة عمليات الادارة

:Slide8التخطيط وظائف الادارة

:Slide9تعريف اول: اختيار انسب الاساليب التى تكفل تحقيق الاهداف المخططة خلال فترة محددة فى ظل بيئة متاحة ومستقبلية تعريف ثانى: عمليات منتظمة للوصول للحالة المرغوبة بتحديد الاهداف وتكوين الاستراتيجيات لتحقيقها تعريف التخطيط

:Slide10تعريف ثالث: ان الاجابة عن الخمس كلمات التالية يعنى التخطيط وهى What-how- : when- where- who

:Slide11تشير الى ضرورة تحديد كل من: 1-الاهداف المرغوبة 2-الموارد المادية والبشرية المطلوبة 3-ماهى الوظائف والعمليات التى يجب ان تتمWhat

:Slide12كيف سيتم ترتيب الموارد لبلوغ الاهداف وهذا يتطلب: 1- توزيع الموارد بشكل يزيد الوصول للاهداف 2-اولويات التنفيذ 3-تحديد القواعد الحاكمة فى التنفيذً How

:Slide13اى تحديد كل من: 1- زمن الخطة الاجمالى 2-زمن كل نشاط مرتبط بتنفيذ الخطة 3-بداية ونهاية كل نشاط فى الخطة مع تحديد العلاقات بين الانشطةWhen

:Slide14اى تحديد مكان تنفيذ العمليات المخططه سواء فى داخل المنظمة او خارجها وضرورة تدريب الافراد من قبل على مكان التنفيذ او مكان اخر يشبه له لتحديد الصعوبات المحتملة للتنفيذ .ًWhere

:Slide15تحديد من هو او هم المسئولين عن التنفيذ تحديد المسئوليات والسلطات الملقاة على عاتقهم تحديد العلاقات بين الوظائف وتفويض السلطات الممنوح لتسيير الاعمال Who الخمس كلمات السابقة مترابطة مع بعضها البعض فلا يجوز اخذ بعضها وترك الاخر ملاحظة

:Slide16تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة والقيام بتطبيق الكلمات السابقة فى مجال اعمالهم ومناقشتهم ورشة عمل

:Slide17خصائص التخطيط: 1- التخطيط هادف 2- التخطيط مرن اى يتغير مع تغير الظروف -3 التخطيط يعتمد على المعلومات فجودة المعلومات تعنى جودة التخطيط -4التخطيط موقوت بزمن معين 5-يرتبط نوع التخطيط بالمستوى الادارى

:Slide18عناصر التخطيط: 1- تحديد الاهداف: الاهداف هى الغايات او النتائج المطلوب الوصول اليها خصائص الاهداف الجيدة 1-القابلية للقياس 2-الارتباط بزمن محدد -3الواقعية اى الارتباط بالموارد المتاحة 4-مقتنع به من قبل المنفذين 5-ان يحمل التحدى

Slide19: وتنقسم الاهداف الى اهداف عامة اى كلية للمنظمة تنبع من رؤيتها ورسالتها وأهداف فرعية لإدارات وأقسام المنظمة. 2 –السياسات: يتم صياغة سياسات المنظمة التى تتسق والأهداف وهذه السياسات لابد وان تأخذ فى الحسبان القيم الاخلاقية فى المجتمع وأيضا المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مجتمعها. 3–خطط الاعمال: يتم صياغة الخطط للوصول للاهداف المحددة والخطة تحدد مسار العمل المطلوب انجازه

Slide20: شروط الخطة الجيدة: 1– التكامل مع الخطط الاخرى 2–ذات هدف 3–تعتمد على معلومات دقيقة 4–المرونة اى التكيف مع تغير المواقف والظروف 5–الارتباط بزمن محدد 6–التنبؤ بالمستقبل اعتمادا على اساليب علمية

واجبات المخطط: واجبات المخطط 1– وضع الخطة للتخطيط 2–تقييم الخطط الموضوعة 3– حل المشاكل التخطيطية

Slide22: 1– امكانية قياس الاهداف 2–توافر المعلومات الصحيحة 3–اشراك جميع المستويات فى التخطيط 4–توافر الموارد المادية والبشرية لتنفيذ التخطيط –5ادراك التأثيرات المتبادلة بين البيئة الداخلية والخارجية وذلك باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح مقومات التخطيط الناجح

Slide23: 6– الايمان بمبدأ المرونة فى التخطيط والتنفيذ 7–وضع توقيت محكم للخطة 8–التخطيط للمفاجآت 9–المتابعة المستمرة للخطة

خطوات التخطيط: خطوات التخطيط 1–حد اهدافك بدقة: حدد ما تريد تحقيقه من نتائج بصورة دقيقة واعرف الى اين انت ذاهب. 2–قيم الموقف الحالى الذى انت فيه مقارنة بما تريد تحقيقه وهذا يتطلب تحديد نواحى الضعف والقوة لديك. 3–حاول التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومن ثم عليك عمل سيناريوهات لما يمكن ان يحدث وحدد مدى وصول كل سيناريو لما تريده من اهداف

Slide25: 4– حلل واختار فيما بين بدائل التصرف: تحديد بدائل التصرف واختيار البديل المناسب مع تحديد خطوات الوصول للتصرف المختار. 5–نفذ الخطة وقيم النتائج: نفذ القرار وقيم مدى وصولك للاهداف المخططة ومن ثم اتخذ القرارات التصحيحية وراجع الخطة باستمرار .

القرارات التخطيطية: القرارات التخطيطية التنبؤ بالمستقبل–تحديد الاهداف–تحديد التصرفات الضرورية للوصول للاهداف اى تحديد المسارات والجدولة. تحديد الى اين انت ذاهب وكيف يمكنك الوصول لما تريد Where you want to go and where you're going to get there

Slide27:تحديد المستهدفات والطريق الذى يجب اتباعه والزمن المجدول لتحقيق المستهدفات

تحليل :SWOTتحليل SWOT ان هذا التحليل يتطلب تحليل الاتى: نواحى القوة Strengthsنواحى الضعف Weaknesses الفرص Opportunitiesالتهديدات Threatsويلاحظ ان تحليل SWOT يختلف عن Tows

Slide29:تعبر نواحى القوة عن قدرات داخلية موجبة فى المنظمة او مواقف توضح مدى المتاح الذى يمكن المنظمة من كسب ميزة تنافسية فى توجهاتها نحو تحقيق اهدافها نواحى القوة اوجه الضعف تعنى عدم توافر قدرات معينة ومواقف قد تكون مؤدية- او ذات تأثير- الى فشل المنظمة فى تحقيق اهدافها

Slide30:عوامل خارجية ومواقف تساهم فى مساعدة التنظيم فى جهوده نحو تحقيق اهدافه ولقد اقترح مايكل بور تر على الشركات وهى تعد نفسها للتفاعل مع الفرص المدركة ان تسأل نفسها اربعة اسئلة لتجنب الفرص الكاذبة او المزيفه: 1 -هل الفرصة تحافظ على رسالة وأهداف المنظمة؟ 2-هل الفرصة قائمة فى القوى التنافسية؟ 3-هل يمكن استغلال الفرصة وفق الظروف الحالية للشركة؟ 4-هل تتطلب الفرصة الدخول فى مجال جديد؟ الفرص

Slide31:هى عوامل خارجية قد تنشا وتؤدى الى فشل التنظيم فى تحقيق اهدافه . والتهديدات قد تكون من: المنافسين او الحكومة او النقابات العمالية او الاطراف الداخلية او الخارجية المرتبطة والمتعاملة مع المنظمة . وكذلك قد يأتى التهديد من محاولات غير اخلاقية قد يقوم بها الآخرون وخاصة المنافسون التهديدات

التصرفات الادارية للتعامل مع تحليل :SWOT التصرفات الادارية للتعامل مع تحليل -1 SWOT التركيز على انتاج منتج معين 2- التكامل سواء التكامل للخلف او الامام 3-التنويع اى التنويع فى المنتجات المرتبطة او غير المرتبطة 4- التجديد والابتكار اى التجديد لسلع او خدمات جديدة -5عدم التغيير اى الابقاء على نفس المنتجات او الخدمات 6- الانتقال الى السوق الخارجى اضافة الى السوق الداخلى 7-التسييل اى تسييل او اسقاط منتجات غير مربحة 8- الدخول فى مشروعات مشتركة

ورشة عمل: ورشة عمل تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة للقيام بتحليل SWOT ومن ثم ملء الجدول التالى:

تحليل :SWOT تحليل SWOT العوامل الخارجية

التنظيم :التنظيم عمليات الهيكلة والتنسيق للموارد التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجيات المحدده فى مرحلة

التخطيط بكفاءة وفاعلية تحديد ماهى الحاجات التى يجب ادائها ومن الذى يجب ان يؤديها What needs to be done and who is to do it

القرارات التنظيمية: القرارات التنظيمية 1-وضع هيكل تنظيمى من العلاقات والمهام وتوزيع الموارد داخل الهيكل وبما يحقق الاهداف التنظيمية الفرعية والعامة والقرارات التنظيمية تتكون من نوعين وهما: -قرارات مرتبطة بتكوين وتصميم الخريطة التنظيمية للمنظمة -تخصيص وتوزيع الموارد

:Slide37والقرارات التنظيمية تؤثر على الهيكل التنظيمى وتصميمه من حيث: تحديد عدد ونوع الاقسام تحديد عدد ونوع المستويات الادارية تحديد المسئوليات ونطا قها القرارات التنظيمية تؤثر على المخصصات من الموارد من خلال: توصيف الوظائف الموازنات

التوجيه: التوجيه عمليات توجيه ودفع كل الاجزاء المرتبطة للمساعدة فى تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية القرارات التوجيهية: تقديم التشجيع وإرشاد جهود العاملين نحو الاهداف التنظيمية قرارات مرتبطة بالعمالة وتنميتها وكذا قرارات التحفيز وقرارات القيادة

:Slide39والقرارات المتصلة بالعمالة تتعلق بالبناء والتحفيز والقيادة وتشمل :الاعلان عن الوظائف- الاختيار- التعيين-الاجور والمرتبات- التدريب والتطوير-التامين الصحى والتقاعد- اى ان التوجيه يتضمن: القيادة الاتصالات الدافعية والتحفيز التدريب والمشاورة

قيادة الآخرين: قيادة الآخرين

القائد الفعال: القائد الفعال ينظر للعمل ويتفحصه ويحدد دوره يستحوذ على المعرفة التى يحتاجها لتنفيذ العمل بفعالية يعالج مشاكل الآخرين يفوض السلطات للآخرين لتسيير العمل عادل ومنظم يتقبل الانتقادات يساعد الآخرين ويرشدهم ولا يؤدى اعمالهم يعمل كشخص يلجأ اليه الآخرين

:Slide42يتخذ القرارات يفهم عمل القيادة فى المواقف عارف وملم بدور الافراد داخل كل جماعة يحدد المسئوليات وحدود السلطات للآخرين

ادوار المدير: ادوار المدير 1-رئيسا رمزيا يعد ممثل قانونى ورئيس رمزى ومنفذا للالتزامات الاجتماعية وحاضر للاجتماعات وممثل للواجبات القانونية وتمثيل الشركة فى المناسبات المختلفة. 2-قائد: يقود ويطور ويحفز المروؤسين ويرشدهم ويكون نموذجا يحتذى به ويمد المنظمة بالرؤية عن المستقبل -3 :Slide44ذو اتصالات متبادلة: يقيم روابط العلاقات والاتصالات بين المنظمة والبيئة المحيطة 4- ناشر وناقل للمعلومات 5-ناطق بلسان الجماعة 6-مراقب ومتابع للعمل 7- مروج ومؤسس ومنظم 8-

مخصص وموزع للموارد 9-مانع للمشاكل او الازمات 10-مفاوض

مهارات المدير: مهارات المدير 1-المهارات البشرية 2- المهارات المفاهيميه 3-المهارات الفنية

-1المهارات البشرية: 1-المهارات البشرية القدرة والحكم فى العمل مع و ب العاملين شاملة: الفهم لدوافعهم وتطبيق القيادة الفعالة لتحقيق الاهداف التنظيمية الفرعية والعامة

-2المهارات المفاهيميه: 2- المهارات المفاهيميه فهم مكونات المنظمة وتوحيد السلوك معا للوصول للاهداف السماح للمدير ان يعمل وفق الاهداف الكلية وليس اهداف الجماعة فهم المنظمة فى علاقاتها بالبيئة الخارجية

-3المهارات الفنية: 3-المهارات الفنية القدرة على استخدام المعلومات والطرق والأساليب والأجهزة الضرورية للاداء فى مهام محددة والتى تكتسب بالخبرة والتعليم والتدريب ونستعير مقولة John D Rockefeller “I will Pay more for the ability to deal with people than any other ability under the sun!!

مصادر القوة فى المنظمات: مصادر القوة فى المنظمات 1-قوة الوظيفة position power انها تشابه السلطة فهى تعتمد على دور الشخص فى الوظيفة. ونجد ان الاشخاص يستحوذون على هذه القوة بدرجات متفاوتة على حسب مواقعهم فى المنظمة .والمقصود بقوة الوظيفة انك تمتلك سلطة لأداء اشياء محددة . مع الاعتراف ان سلطة كل فرد تتوقف على وضعه التنظيمى

-2 :Slide50القوة المتصلة بالموارد Resource power:ويقصد بها السيطرة والتحكم فى الاموال – البشر-الآلات- والمستلزمات والتى يحتاجها الافراد لتسيير العمل. ويلاحظ ان اغلب الاشخاص لديهم سيطرة وتحكم على مورد واحد فقط. 3- قوة الخبرة: قد تمتلك موهبة او خبرة معينة مميز بها ويعترف بها ويقبلها الآخرون وهذه الخبرة يجب ان تكون مفيدة للمنظمة. ويلاحظ ان معظم الخبرات فى المنظمات تكون فى الغالب خبرات فنية.

-4 :Slide51القوة الاجتماعية: هذه القوة تعتمد على من تعرف وفعاليتك فى اتمام الامور لأنك تعرف اشخاص معينون .وهذه تشمل شبكة المديرين والخبراء وكذلك الخارجيين من العملاء والموردين وغيرهم. 5-القوة الشخصية: ان هذه القوة تعتمد على شخصية الفرد وسلوكه وذكائه وخلافه وهذا ما بحثه الباحثون وهم يبحثون عن الكاريزما والتى تعتمد على القوة الشخصية

-6 :Slide52قوة السند او الاحالة: وهى القوة الممنوحة من الآخرين لزيادة قوة والمرؤسيين لتمكينه من

اداء اشياء وذلك رضوخا لتعليمات الرئيس الاعلى -7القوة السلبية: اى قوة ايقاف اشياء او من تصرفات ويجب ان تكون حذقا وأنت تستخدم هذه القوة.

تفويض السلطة: تفويض السلطة

:Slide54التكليف المسئولية المنح عملية تفويض السلطة

:Slide55مزايا التفويض التركيز على المسائل الهامة توفير وقت المدير للابداع تكوين الصف الثانى فاعلية التدريب الواقعى للمواقف الاحساس بالثقة الكفاية والفاعلية فى التنظيم

:Slide56اسباب احجام المديرين عن تفويض السلطة الخوف من التخطى الرغبة ان يكون هو الكل الرغبة فى تحقيق الذات عدم الثقة فى الغير وعدم تكوين صف ثانى الخوف من عدم السرية عدم وجود وسائل فعالة للمتابعة الثقة فى النفس لدرجة الغرور نوع من المخاطرة الاحساس بالقيمة والتظاهر

:Slide57العوامل المؤثرة فى درجة تفويض السلطة نمط القيادة السائد مدى انتشار فروع المنظمة ارتباط القرار بعلاقات مالية الرغبة فى الابتكار مهارات المدير مهارات المستويات الاقل مدى توافر وسائل للرقابة طبيعة القرار مدى حداثة المنظمة الرغبة فى التركيز على المهام

:Slide58عوائق التفويض المفوض المفوض اليه التفويض ظروف

:Slide59عوائق التفويض للمفوض الشعور بالأهمية والقيمة الفشل فى وضع اساليب فعالة للمتابعة عدم الرغبة فى تكوين صف ثانى الثقة بالنفس وفقدانها بالغير الخوف من عدم السرية

:Slide60عوائق التفويض للمفوض اليه افتقاد الخبرة الانغماس فى التفا هات الانقياد للغير تجنب المسئولية

:Slide61عوائق التفويض بسبب الظروف التداخل بين السلطات الادارة بالأزمات سياسة اظهار الرجل الواحد حساسية القرار

عمليات الرقابة: عمليات الرقابة لا تنسى انه لا رقابة بلا تخطيط ولا تخطيط بلا رقابة ومن ثم لابد من الرقابة. مفهوم الرقابة: عمليات قياس الاداء والتصرفات للتأكد من الوصول للنتائج المرغوبة عمليات متابعة الانشطة للتأكد من الوصول للمخطط وتصحيح اى انحرافات

-2 :Slide63قياس الاداء الفعلى 4-اتخاذ التصرف العلاجى المناسب 4-مقارنة الاداء الفعلى بالأهداف والمعايير المخططة 1-وضع الاهداف ومعدلات الاداء عمليات الرقابة اربعة خطوات للرقابة الادارية

خصائص الرقابة الجيدة: خصائص الرقابة الجيدة لا للرقابة المتصيدة للاخطاء الرقابة يجب ان تراعى طبيعة النشاط وحجمه الرقابة يجب تتم من قبل المدير بلا ضيق صدر المدير الفعال هو الذى ينمى روح الرقابة الذاتية فى المرؤوسين جودة وكمية القرارات الرقابية تعتمد على جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة تتضمن:: الرقابة تتضمن: المتابعة والاسترجاع التقييم والتعديل التصرف العلاجى تقييم الاداء

انواع الرقابة: انواع الرقابة التقسيم الاول: 1- الرقابة القبلية 2-الرقابة المتزامنة اثناء الاداء 3-الرقابة البعدية التقسيم الثانى: 1-الرقابة الداخلية 2-الرقابة الخارجية

القرارات الرقابية: القرارات الرقابية تقييم اداء المنظمة ووحداتها التنظيمية لتحديد هل هى تسير نحو توجهات المنظمة واتخاذ التصرف العلاجى متى وأينما يكون ضروريا التأكد ان ما كنت ترغب فى حدوثه قد حدث فعلا!What you want to happen does indeed happen

مشاكل الرقابة: مشاكل الرقابة 1- تعدد الاجهزة الرقابية -2تعقد النظام الرقابى 3-ارتفاع تكلفة النظام الرقابى 4- عدم مراعاة النظام الرقابى لاختلاف طبيعة اعمال المنظمات 5-التركيز على الرقابة العلاجية وليس المانعة هل لديك مشاكل اخرى

وأخيرا نقول: وأخيرا نقول الادارة هى: وظائف X مهارات X موارد X اتخاذ القرارات -بشرية - مفاهيميه -فنية -بشرية -مالية -مادية -معلوماتية -تخطيطية -تنظيمية -توجيهية -رقابية

عمليات الادارة: عمليات الادارة مدخلات تشغيل مخرجات موارد: بشرية مالية مادية معلوماتية اتخاذ القرارات: التخطبطيه التنظيمية التوجيهيه الرقابية اهداف ارباح رضاء منتجات

الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

تقوم الإدارة التقليدية على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، كما يعتمد التسلسل الهرمي في هذا النوع من المنظمات على العاطفة والسن والمكانة والعلاقات الشخصية والقرابة ونحو ذلك، بينما تهتم الإدارة الحديثة بالكفاءة والإنجاز في العمل. بالطبع، لا يعني هذا أن للعلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية أهمية متدنية في مجال الإدارة الحديثة، بل إن العكس هو الصحيح. فالذكاء العاطفي Emotional Intelligenceعلى سبيل المثال يعتمد على كيفية استخدام العواطف والمشاعر الإيجابية والتعامل بنجاح مع الجوانب النفسية لتحقيق أهدف المنظمة، وهو ما ينطبق على جوانب أخرى مشابهة تحظى بعناية المهتمين بدراسة وإدارة المنظمات الحديثة. فالمدير الذي يؤمن بمبادئ الإدارة الحديثة يتخذ

قراراته وفق المعطيات والوقائع الموضوعية دون الانسياق وراء المصالح الذاتية والعواطف والعلاقات الشخصية والفئوية. أي أنه يضع نصب عينيه تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وإغفال مصالحه الضيقة من مادية وشخصية واجتماعية ونحو ذلك. والمهم هنا هو أن الإدارة الحديثة تتعامل مع الجوانب النفسية والاجتماعية لخدمة رسالة المنظمة، بينما تهتم الإدارة التقليدية بتلك العوامل اهتماما كبيرا وتتجاهل أهداف المنظمة.

كما تخلط الإدارة التقليدية بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية. فسلوك المدير التقليدي داخل بيئة العمل يتشابه كثيرا مع سلوكه داخل المنزل. فالرحمة والعطف وإضاعة الوقت في الأحاديث واحترام كبار السن ونحو ذلك هي قيم شائعة في كثير من البيئات المنزلية. والتحدي الكبير الذي يواجه المدير والموظف هو فصل تلك القيم عن مجال بيئة العمل. وعندما يعجز عن ذلك تظهر المشكلات في المنظمة التي يعمل بها. ومن مظاهر ذلك العجز على سبيل المثال هو أن الاجتماعات التي يفترض أن تكون رسمية تصبح مجالات رحبة للترفيه عن النفس، وتبادل الأخبار والقصص المسلية ونحو ذلك دون أدنى اهتمام بقيمة الوقت والإنجاز، وهو ما يتضح في ظل غياب جدول زمني للاجتماعات أو في تجاهله إن وجد. إن العلاقات التي تربط أفراد المنظمة الحديثة مع بعضهم بعضا هي علاقات رسمية في جوهرها بخلاف العلاقات غير الرسمية التي تربط أفرد الأسرة، والتي تقوم على العطف والرحمة والشهامة والكرم وغيرها من القيم الثقافية، وهو الأمر الذي يصعب على كثير من الموظفين التقليديين استيعابه .

كما نشاهد في حياتنا اليومية أن المنتسبين للمنظمة التقليدية يغلب عليهم الاعتقاد بأن الحصول على الأجر و«الارتياح» في بيئة العمل، أي تقديم الحد الأدنى من الجهد والحضور والانصراف دون إطار زمني محدد أهم من الإنجاز وخدمة الآخرين ،سواء كانوا عملاء أم مراجعين. ولزيادة «الراحة» فليس هناك ما يمنع الموظفة مثلا من أن تستعين بخادمتها «لمساعدتها» على تنظيم الملفات وحمل الأوراق أو تقديم الشاي والقهوة في المكتب ،مثلما يحدث فعليا في بعض المنظمات الحكومية «النسوية». أما في عدد من الدوائر الحكومية «الرجالية» التي ليست بأفضل حال من سابقتها فيجد الموظفون الشباب معاناة كبيرة بسبب عملهم مع موظفين أكبر منهم سنا. وهي معاناة تنشأ بسبب تقسيم المشرفين لمهام العمل اليومية بناء على معيار السن مما يعني «الراحة التامة» لكبار السن من الموظفين والإحباط النفسي للموظفين الشباب.

أما في مجال الإدارة الحديثة، فتوفير بيئة العمل المناسبة يعد أحد وسائل تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة وليس هدفا في حد ذاته. وما الحديث عن «حل المشكلات» و«إدارة الوقت» و«القيادة» و«التحفيز» و«الاتصال» ونحو ذلك إلا بسبب أن الاهتمام بهذه الموضوعات يدفع بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أي إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة. وقد يصاب المدير التقليدي بالإحباط عندما يدرك أن الأبحاث العلمية لم تثبت حتى الآن وجود علاقة طردية بين الرضاء الوظيفي والإنجاز .!!

أخيرا، من المهم الإشارة إلى أن الإدارة التقليدية تمثل أحد أوجه الفساد المتعددة. فالفساد الإداري هو في حقيقة الأمر سيطرة مبادئ وأسس الإدارة التقليدية على منهج الإدارة الحديثة التي أرسى دعائمها العلمية ماكس فيبر قبل أكثر من مائة عام. فحضور الموظف وانصرافه في أي وقت يشاء دون أدنى اهتمام بالإنجاز يعني سرقة المال العام بسبب حصوله على أجر لا يستحقه. كما أن استعانة المديرة بالخادمة المنزلية لأداء أعمال وظيفية فيه استغلال لسلطتها ومخالفة لأنظمة الخدمة المدنية. ناهيك عن أن أنقى صور الفساد هي عمل الموظف جاهدا لخدمة مصالحه الشخصية والفئوية، متجاهلا أخلاقيات المهنة واللوائح النظامية وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في العمليـة الإداريـة

ماهي الاتجاهات الحديثة في الإدارة ؟

الاتجاهات الحديثة بالادارة هي حسب معلوماتي هي ان يستعين المدراء بمنظومات الحاسبات والانترنيت والارشفة الالكترونية والبرامجيات الخاصة بقواعد البيانات التي تحول المعلومات الادارية على الورق او الوثائق الى قواعد بيانات ومعلومات على الحاسب مما يسهل كثيرا في عمل الدوائر والمدراء في اعطاء القارا المناسب بدقة وسرعة وشمولية وافضل بكثير من الطرق التقليدية بالادارة.

مقدمة في الاتجاهات الحديثة في العملية الإدارية

علم الإدارة : المفهوم والأهمية

الإدارة اليوم علم متطور ، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة (سواء كانت حكومية أو أهلية) الوصول الى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات ، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه ، وبالإمكان الاستفادة بتوسع من أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة.

الإدارة : هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة

الإداري : هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة ، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف ، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في اطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة 0

ويمكننا أن نلخص مجموعة تعريفات للإدارة ، فيما يسمى (بأبعاد العملية الإدارية) التي تمثل كل منها

مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة .

1. العمليات الإدارية : وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات : التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والإشراف ، والرقابة والتنفيذ ، وتقويم الأداء ، وغالباً مايطلق على هذه العمليات اسم " عموميات الإدارة "
2. الوظائف الإدارية : وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص : الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات ، وشؤون الأفراد ، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة ، وتوفير الموارد المالية ، وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه بـــ " خصوصيات الإدارة"
3. تحليل المشكلات واتخاذ القرارات : وينظر هذا البعد الى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عمـــوماً : تحليل المشكلة ، وتحديد بدائل الحل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل المناسب من جهة نظر متخذ القرار ، ومتابعة تنفيذ البديل ، وتقويم نتائج التنفيذ ، ومراجعة النتائج ، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء الى بديل جديد

إن العملية الإدارية هي نسيج متكامل ومتشابك من أنماط السلوك في الأبعاد الثلاثية : فالإداري مثلاً يتخذ قراراً ، بشأن تنظيم ، شؤون العاملين ، فهو إذن لا يمارس هذه الأنماط من السلوك مستقلة عن بعضها بل هو يمارسها جمعياً في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة

العمليات الإدارية الخمسة

ما هي الإدارة؟ من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالعمليات الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). سنقوم الآن بشرح كل عملية من هذه العمليات الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

العمليات الخمسة :

التخطيط:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم:

باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف:

يهتم بتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

التوجيه:

يهتم بإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة:

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

و سنحاول التعرف علي الوظائف الخمس بشيء من التفصيل

التخطيط

مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال: تحديد الموارد المطلوبة. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي). تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير. الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

والمحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات.

التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا

الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياسالتقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممّت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

1 –إعداد معايير الأداء،

2– متابعة الأداء الفعليّ،

3- قياس الأداء،

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير

1- **إعداد معايير الأداء :**

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

2 – متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

3- قياس الأداء :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة –خلال الحدود المفترضة– فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

إدارة الوقت

الوقت هو أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل 0 وتقاس فعالية هذاالوقت بمدى كفاءة

المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية 0

مضيعات الوقت

1- زوار بدون مواعيد محددة !!

2- مكالمات هاتفية طويلة مع أشخاص لا يقدرون

3- اجتماعات غير منظمة وبلا جدول أعمال محدد !

4- انتظار (الطبيب السائق ، موعد زوجتك 00) !

5- حصول طوارئ ومشكلات ليست بالحسبان

6- فقدان الرغبة في العمل ، وهجوم الملل

7- تكدس الأوراق والمكاتبات والمكالمات 0

بعض المقترحات العلمية التي يمكنها أن تساعدك على حسنإدارتك للوقت :

* ضع ، صباح ، كل يوم ، قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها خلال اليوم ، وذلك من واقع خطـــة العمل الاسبوعية ، ومن المواعيد والاجتماعات المتفق عليها سابقاً 0

*حدد أولويات إنجاز الاعمال مبتدءاً بالأهم فالمهم ثم الأقل أهمية ، واعمل على الالتزامما أمكن 0

*لا تعطي الأولويات لانجاز الأمور الأكثر متعة وسهولة على حساب تأجيل إنجاز الأمور الهامة 0

*حدد الأعمال التي يمكنك تفويض مسؤولية القيام بها للمساعدين ، وأحرص على تحديد مواعيد إنجازها ، وكذلك متابعة إنجازها في الوقت المناسب 0

*خصص وقتاً لإنجاز الأمور التي تتطلب التركيز الشديد ، واحرص على عدم مقاطعتك خلالها ،

ويمكنك أن تحتجب خلالها هذا الوقت في مكتب آخر حرصاً على عدم المقاطعة .0

* احصر الأمور الروتينية أو غير هامة التي يمكن إنجازها حسب توفر الوقت 0 مثلا اغتنم فرصة تأخر أحد الضيوف عن الحضور الى مكتبك في الموعــد المحدد ، أو فرصة تأخير أو إلغاء موعد انعقاد أحد الاجتماعات لانجاز هذه المهام 0

لا تؤجل اتخاذ القرارات الروتينية التي لا تحتاج لوقت طويل لدراستها لأن العودة للتفكير فيها لاحقاً سيستغرق وقتاً أطول 0

*ضع قائمة بالمكالمات الهاتفية التي تود إجراءها ، وخصص وقتاً محدداً كل يوم لإجراء المكالمات تباعاً 0

* جامل الآخرين ولكن لا تسمح لهم بالاسترسال في الأحاديث الشخصية خلال المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات الثنائية ، اوضح للشخص الآخر بلباقة أنك ترحب بمقابلته أثناء فترة الغداء أو فترة الراحة لمناقشة الموضوع 0

* أطلع مساعدك أو سكرتيرك باستمرار على أولويات عملك خلال اليوم بحيث يساعدك على تنظيم وقتك وتحسين إدارته

*حدد أهدافك، وراجعها بصفة مستمرة:

تأكد من أنك تضع تنفسك أهدافا واضحة تتناسب مع قدراتك و إمكاناتك، علي أن تتسم بالطموح و تنمي روح الحماس، حيث أن الأهداف التي تزيد كثيرا عن قدراتك تؤدي إلى إحباطات عند عدم القدرة علي تحقيقها، كما الأهداف التي تقل عن قدراتك تؤدي إلى التكاسل و الخمول.

يجب مراجعة هذه الأهداف بصورة مستمرة، حيث أن طبيعة المتغيرات من حولنا تؤدي إلى تغير في أهدافنا، كذلك فإن قدراتنا و إمكاناتنا تتغير من وقت لآخر مما يحتم تغيير أهدافنا بما يلائم ذلك التغير.

*خطط عملك، ثم اعمل خططك

لكي تستخدم وقتك الاستخدام الأمثل يجب أن يكون لك تصور مسبق للمدى القريب والمتوسط و البعيد في ضوء الأهداف التي سبق تحديدها، وهذا يتحقق عمليا بالتخطيط علي ثلاث مستويات:

· خطط ليومك. في اليوم السابق قبل أن تغادر مكتبك يجب أن تكون قد أعددت كشفا بالمهام التي تنوي عملها غدا. أن ذلك يوفر الكثير من الوقت في اليوم التالي.

· خطط لأسبوع. ويتم تنفيذ ذلك في آخر أيام عطلة نهاية الأسبوع بوضع تصور لما يجب إتمامه في الأسبوع التالي.

· خطط للعام. يجب أن يكون لديك علي الأقل تصور عام لمشروعاتك خلال العام المقبل.

إن الخطة ببساطة عبارة عن لائحة بالمهام التي ترغب في إتمامها خلال الفترة الزمنية المحددة، مع ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها.

*تجميع المهام المتشابهة

لا تذهب إلى المغسلة لتنظيف قميص واحد. لماذا لا تنتظر حتى يتجمع لديك ثلاث أو أربع قطع معا. إذا كان عليك الذهاب اليوم إلى البنك لإنهاء ملف عميل وهناك ملف آخر لعميل يحتاج يوما لإنجازه، فلماذا لا تنتظر يوما وتذهب بالملفين معا. لا تذهب إلى الإسكندرية لحضور ورشة العمل فقط، ولكن احرص علي اصطحاب الجهاز المعطل لديك الذي يمكنك إصلاحه هناك، ومقابلة الصديق الذي يقطن بالإسكندرية ولم تره لمدة طويلة، وهكذا. يجب أن تكون خلاقا في ابتداع فوائد متعددة لنفس المهمة.

*اعرف نفسك

يتميز الإنسان بدورات من النشاط العقلي و الوجداني والجسماني، يتغير خلالها هذا النشاط صعودا

وهبوطا، وتختلف هذه الطبيعة من شخص لآخر، وعليك أن تتعرف علي طبيعتك الخاصة، وأن تحسن توزيع الأعمال والمهام زمنيا بما يتلاءم مع طبيعتك الخاصة، فتحدد للأعمال التي تتطلب نشاطا ذهنيا الزمن الذي يكون ذهنك في أفضل حالاته، وللأعمال التي تتطلب نشاطا بدنيا الزمن الذي تكون فيه قدراتك البدنية في أفضل حالاتها، وهكذا يمكنك استخدام وقتك بأقصى كفاءة ممكنة.

*كافئ نفسك

عليك أن تشعر دائما بالرضا عن نفسك نتيجة التزامك بخطتك وتحقيقك للمهام التي سبق تخطيطها. إن المكافأة المقصودة هي مكافآت لكي تشعرك بهذا الرضا عن الذات، مثل: سأقوم بتناول فنجان القهوة فور انتهائي من تنفيذ هذه المهمة، أو سوف أذهب إلى السينما عند الانتهاء من هذه الدراسة، وهكذا.

* احتفظ دائما بقائمة المهام To-do List

إن احتفاظك بقائمة مكتوبة للمهام التي يتحتم عليك القيام بها يساعدك علي تصور العلاقات الإرتباطية التي تربط هذه المهام ببعضه، وتحديد الأولويات لما يجب عليك تنفيذه، كما يساعدك علي وضع حدود زمنية لإنجاز كل مهمة.

*لا تكن مثاليا

تشير العديد من الدراسات أننا نقضي 20% فقط من الوقت في تنفيذ 80% من المهمة التي نقوم بها، في حين نقضي 80% فقط من الوقت في تنفيذ الجزء الباقي وهو 80% من المهمة وهو المتعلق في الأغلب بالجوانب الشكلية ومحاولة الوصول إلى الكمال.

إن الوصول للكمال في أي مهمة نقوم بها غاية جميلة قد نحلم جميعا بالوصول إليها، ولكنها قد تكلفنا الكثير من الوقت والمال، إلا أننا أحيانا في سبيل الوصول إلي الكمال أو الاقتراب منه نضيع الكثير من

الوقت الذي يمكن استغلاله في تنفيذ مهام أخري، وأيضا نتجاوز المستوي المطلوب من الجودة إلى مستوي أعلي غير مطلوب.

*ارتدى ساعة

عند بدء مهمة محددة يجب أن تنظر إلى ساعتك لمعرفة زمن البدء، كما يجب أن تتوقع لها وقتا ملائما للانتهاء. وحتى إذا لم تنته منها في الوقت الذي سبق أن حددته تماما، فإن اتباع هذه الطريقة سيقلل الوقت الفاقد إلى أدني حد ممكن.

*التأريخ

حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للانتهاء من أي مهمة، سواء تتلقاها أو تلقي بها للآخرين. إن المهمة غير المحددة بزمن قد تستمر إلى ما لا نهاية بدون إنجاز، كما أنها لا تساعدني في تحديد أولويات العمل. عند تلقيك لأي مهمة يجب أن تعرف الزمن الواجب الانتهاء فيه، وإذا لم تتمكن من معرفته ممن ألقي إليك بالمهمة، فعليك أن تفترضه وتحدده بنفسك.

*أكمل مهامك للنهاية

لا تحتفظ بالعديد من المهام المتوقفة علي مراجعة أو توقيع. جب عليك التعود علي إكمال ما بدأته مع عدم ترك متعلقات بسيطة لكل موضوع، وتركه مفتوحا مما يزيد همومك ويفسد عليك حياتك. عليك بقطع دابر الموضوع وإزاحته عن طريقك لكي تتفرغ لأداء عمل غيره. واعلم أن ما تتركه معلقا رغم تبقي ساعة لإتمامه الآن، سيستغرق منك ثلاث ساعات إذا عاودت العمل فيه غدا.

*تعلم كيف تقول لا

يقوم الكثير منا بأداء العديد من المهام متطوعا، وليس المطلوب التوقف عن مساعدة الآخرين، لأننا أيضا

سنحتاج إلى المعاونة منهم، لكن المطلوب هو شيء من التروي عند قبول أداء مهمة تطوعية، والتفكير في الخطوات التنفيذية المطلوبة مني لأداء هذه المهمة التطوعية: هل لدي الوقت الكافي لأداء هذه المهمة، وهل أستطيع القيام بها بالكفاءة المطلوبة، وهل لا يوجد من هو أفضل مني ممن يمكنه أداءها.

في ضوء الإجابة علي هذه الأسئلة يمكنني قبول أو رفض تنفيذ المهمة. وهنا يتبقى الجزء الأصعب وهو الطريقة التي سأتبعها لرفض المهمة. إن مجرد رفض القيام بمهمة طلبها مني زميل قد تعرضني للكثير من الحرج، كما قد تعرضني لرفض هذا الزميل تقديم معاونة ضرورية لي مستقبلا، مما يعود علي بضرر أكبر، ولهذا فإن الطريقة

*التليفون

إن التليفون يشكل مصدرا هاما لإهدار الوقت. إن المحادثة التي نستعلم خلالها عن معلومة في نصف دقيقة تستغرق منا عشر دقائق في التحيات و السلامات والدردشة. والحل بسيط، إن اللهجة التي تبدأ بها المكالمة هي مفتاح الإنتهاء منها في الوقت المناسب. فإذا بدأت المكالمة بلهجة عملية وقاطعة، مع عدم التخلي عن اللباقة والكياسة، فإن الطرف الآخر سيتذكر أنك في مكان العمل وأن علية الدخول في الموضوع مباشرة. لماذا لا تجرب أن تبدأ المكالمة كالتالي: "أهلا وسهلا، كيف الأحوال، ماذا أستطيع أن أقدم لك؟

أما إذا لم ينتبه الطرف الآخر بأنك في مكان العمل وطالت المحادثة عن الحد المقبول، فيمكنك أن تعتذر له بأن لديك اجتماعا الآن وأنه يمكنه الاتصال بك غدا أو في أي وقت لاحق.

مهارات القيادة

يبدي علم الإدارة الحديث اهتمامً كبيراً بمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة وآثارهما في رفعمستويات

الانتاج والنوعية الجيدة0 ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة نظريات وأساليب في إدارة الأعمال أدت بالعديد من المؤسسات الكبيرة أن تعيد النظر في اسلوب إدارتها ومن هذه النتائج إلغاء العمل بالأسلوب المعتاد وإبداله بأسلوب المجاميع الصغيرة ذات الهدف الواحد0 ومنها أن الصلاحيات تتناسب مع الخبرات والعطاء لا مع المركز الوظيفي0

الصفات القيادية

بعد هذه المقدمة القصيرة حول أهمية القيادة ودورها وضرورة الاستفادة من الدراسات الإدارية نلخص إلى ذكر أهم الصفات التي تتميز بها الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة 0على أننا سوف نحاول الإيجاز على افتراض أن القاريء على درايـــة ببعض ما سوف نقول إن لم يكن كله .

الصفة الأولى:الرؤية الواضحة للهدف:

لابد للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها0فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد0إن التفاعل الذي يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر يصعب جداً أن يصور بالكلمات0 إنها حالة فريدة يعرفها كل من تفحص في سلوك الناس أو مر بها في نفسه0إنها من التجارب والحالات النفسية التي يصعب وصفها0 لا يعرف الشرق إلا من يكابده ولا الصبابة إلا من يعانيها 0

الصفة الثانية: القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة – لاشك – بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم ، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع0 والشخصية القيادية تحتاج إلى وسلية تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس ، فإذا آمن ما آمن الناس

بها أصبحت منهجاً عملياً وصورة حية أمام الآخرين0والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهتمين في هذه الناحية، الأولى هي القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات والصفة الثانية هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الاتباع0

الصفة الثالثة : إيجاد لجو العام الذي ينسجم مع الهدف:

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقاً لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس ، بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف0 فمثلاً إذا كان الشعار الذي ترفعه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المؤسســـة مؤثثاً بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة ســـنوية كبيرة 0 إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائداً بالتنظير وإنما يقود الأتباع في التطبيق ويجعل من سلوكه مثالاً للواقع الذي يريد الآخرين أن يكونوا عليه

عناصر القيادة

تتعلق القيادة أساسا بثلاثة عناصر : الأفراد ، و التأثير، و الأهداف. و من التعريفات الشائعة لفن القيادة أنه المقدرة على التأثير في الأفراد نحو تحقيق الأهداف. و التأثير في الأفراد يتضمناستخدام القائد لقدراته لتوجيههم نحو هدف أو فكرة معينة، و هذه القدرات غالبا ما تكون أحد خمسة أنواع : القدرة الوظيفية (النفوذ الوظيفي)، القدرة على المكافأة، و القدرة على العقاب، الخبرة و المعرفة، و الكاريزما أو قوة التأثير الذاتية.

استخدام القـــدرات أو النفوذ:

يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك و أداء فريقه إلا أن رد فعل أفراد الفريق يختلف باختلاف القدرة التي تم استخدامها. و قد تم رصد رد الفعل ووجد انه ينحصر في الالتزام، التوافق أو

المقاومة. الالتزام يعنى أن الفريق يشارك القائد في وجهه نظره و انهم سوف ينفذون التعليمات بكل حماس، و هو ينتج عادة عن استخدام الخبرة و المعرفة أو قوة التأثير الشخصية. التوافق يعنى أن الفريق سوف يطيع الأمر و ينفذ التعليمات، رغم انهم قد لا يقتنعون بالفكرة أو يتحمسون لها، وعادة ما ينتج سلوك التوافق عن استخدام النفوذ الوظيفي أو القدرة على المكافأة. أما المقاومة فتعنى أن الفريق سيحاول تجنب تنفيذ التعليمات، و تجنب إتمام المهمة، و عادة ما تنتج المقاومة عن استخدام القدرة على العقاب أو التهديد بأضرار عدم التنفيذ.

ســـــلوك القـــــائد:

في حين لم تثبت الدراسات علاقة بين سمات القائد و قدراته القيادية، أثبتت دراسات أخرى أن هناك علاقة قوية بين سلوك القائد و قدراته القيادية و من أنواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين اهتمامه بأعضاء الفريق و اهتمامه بأداء مهام العمل.

القـــائد المعـــــنى بالنـــاس: (بالفريق

. و هو يتسم بالود، و يحترم و ينمى): إقامة علاقة احترام معهم روح الفريق، و يهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل.

هـــو القائد الذي يميل إلىالاهتمام بأعضاء فريقه، و يحترم أفكارهم و مشاعرهم و يحرص على

القـــائد المعنى بالعمل :

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة العمل، و يحرص على إعطاء التعليمات و الأوامر، و توضيح مواعيد الانتهاء من المهام، و يقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق.

و لكن هل هناك تعارض بين عناية القائد بأعضاء الفريق و عنايته بمهام العمل؟ أثبتت الدراسات انه لا يوجد تعارض بينهما و بهذا يمكن أن يوجد 4 أنواع من القيادة: القيادة التي تعنى بالفريق و بمهام العمل، القيادة التي تعنى كثيرا بالفريق و تعنى اقل بالعمل، القيادة التي تعنى كثيرا بالعمل و تعنى اقل بالفرق، القيادة التي تعنى قليلا بالعمل و بالفريق.

و قد وجدت الدراسات أن أداء الأفضل لفرق العمل التي تتصف قيادتها بالعناية بالفريق و بمهام العمل في آن واحد.

وهكذا أثبتت الدراسات أن للقائد الناجح ليست له صفات محددة ، ولكن نجاح القائد يقدر بمدي قدرته علي التعامل مع المواقف المختلفة و الأفراد المختلفة .

الاتجاهات الحديثة في التطوير الاداري

في ظل نظام العولمة يتحتم تغيير اسلوب ادارة الانسان لذاته او لعمله ، بحيث يستطيع الانسان مواكبة المتغيرات واللحاق بالركب وهذا يتطلب معارف ادارية سليمة وممارسات ادارية سليمة ايضا وفقا للتجارب الناجحة التي مرت بها شعوب الدول المتقدمة والدراسات التي اوضحت اسرار نجاح شعوب تلك الدول .

ومن هذه الدراسات ، دراسة قام بها خبير الادارة الامريكي استيفن كبي (احد انجح 25 رجل في العالم) على الناجحين واستمرت طوال 25 عاما خلص فيها الى ان النجاح المتميز البارز هو:

(1)ان يكون لدى الانسان رضا داخليا وارتياحا نفسيا اي الاستمتاع بكل ما يعمله الانسان

(2)ان يكون لديه توافقا اجتماعيا مع من حوله اي الرضاء الاجتماعي (رضاء الاخرين عنه)

(3)ان يكون له انجازا بارزا (مخترع – رياضي بارز – قائدا اداريا بارزا.....) اي عمل شيء مفيد للبشر

ويؤيد ذلك قول مصطفى صادق الرافعي في وحي القلم حيث يقول ان لم تزد شيئا على الدنيا كنت انت زائدا عليها.

وتوصل كذلك الى ان للناجحين سبع عادات مشتركة يمارسونها (ازرع فكرة تحصد فعلا ،ازرع فعلا تحصد عادة , ازرع عادة تحصد شخصية ، ازرع شخصية تحصد مصيرا (لا يتم النجاح المتميز الا بها وهي:

1- العادة الاولى للنجاح استشعار المسؤولية (حياتك بيدك –نجاحك وفشلك بيدك)؛ وفيما يلي مفاهيم تساعد على الاقتناع وممارسة هذه العادة:

- التغيير في النفس بداية للنجاح والشاهد على ذلك قوله تعالى)ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيرو ما بانفسهم(
- مارس الشعور بالمسؤلية
- اهم شيء في الشعور بالمسؤلية تحديد ماذا تريد والى اين تذهب
- فكر كيف تستفيد من حياتك القصيرة
- اهم واحد في الحياة هو الانسان نفسه ثم اهله
- لكي تنجح يجب ان تعرف ان حياتك بيدك وتبادر بتغيير وضعك وتخطط لازالة العوائق
- اكثر الناس يلقون اللوم على غيرهم وهذا واحد من اسباب الفشل

- لا حقيقة للنظرية الحتمية :انا كذا لان اهلي كانو كذا (الوراثة) – عصبي – متسرع......
- لا حقيقة لنظرية النشاة : شيء حصل وانا صغير ؛ حادث – توجيه الاسرة
- لا حقيقة لنظرية التاثير البيئي : انا كذا لان المسؤول لا يقدر والدولة لاتقدر
- لماذا لا تكون مبدعا ؟ لا احد يقدر الابداع
- اذا انت غير راضي عن نفسك لا تبرر التقصير على مؤثرات خارجية واستخدم ما هو بيدك
- العصبي يمكن ان يغير من عصبيته فهو المسؤول عن حياته
- ردت الفعل لاي تصرف بيد الانسان نفسه
- الناجح هو الذي يبحث عن حل ولا يستسلم للمشكلة
- شعور الانسان قد لا يكون بيده ولكن سلوكه بيده
- الناجح يفكر بالشيء الذي بيده والفاشل يفكر بالذي بيد غيره
- يمكن ان تخلي دوامك توقيع حضور وانصراف وبس وممكن تخليه انتاج ومتعة
- وضعك الحالي لايتغير الا اذا فعلت شيئا
- التدخل الالهي لا ياتي الا بعد المبادرة البشرية (والذين اهتدو زادهم هدى(
- يوجد فرق بين القدرة والممارسة
- الذي يمنع الناس من ممارسة قدراتهم عدم وجود ارادة ذاتية.

2– العادة الثانية للنجاح: تحديد الاهداف – ركز على الاهداف والغايات ؛ وفيما يلي مفاهيم تساعد على الاقتناع وممارسة هذه العادة:

- لكل انسان دور (اب –ام –اخ – زوج ....) وكل عليه واجبات ويجب ان يكون لك اهداف بجانب الواجبات
- كثير من الناس يقضون حياتهم في تحقيق اهداف الاخرين دون تحقيق اهدافهم
- لا يستطيع احد مساعدتك اذا كنت لا تدري ما ذا تريد
- للموازنة بين الاهداف والواجبات لابد ان تكون الاهداف واضحة
- تحديد الاهداف يبدا بتحديد المجال (الاعلام – العلم – التجارة – عمل خيري......الخ) ثم الفرع
- لتحديد اهدافك اذهب الى مكان هادىء لوحدك واسال نفسك ماذا اريد ان احقق في حياتي قبل الموت ، قد ياخذ ذلك منك ساعتين او اسبوعين او شهرين
- قسم الاهداف الى اهداف فرعية والواجب الى واجبات تفصيلية
- لا يكفي ان يكون لديك هدفا بل لا بد ان يكون الهدف صحيحا وكذلك تكون الطريق الى تحقيقه واضحة وسليمة
- مدارس)كوست انترناتشيونال)في الغرب تعلم الاطفال من سن 5 – 9 سنوات كيف تحدد هدفا في الحياة – كيف تبني العلاقات – كيف تحل المشكلات – كيف تتخذ القارات –كيف تفكر بطريقة ابداعية – كيف تسترجع علاقات وهذا جزأ من بناء الشخصية
- الذي لا يعرف هدفه في الحياة يضيع
- الهدف يحدد التصرف في الحياة
- كيف تحدد الهدف: سل نفسك ماذا اريد ، ما هي الفرص ، ماهي المجالات ، ما هي الامكانيات ، ما المفتوح وما المغلق......

3- العادة الثالثة من عادات النجاح ادارة الوقت بكفاءة ؛ وفيما يلي مفاهيم تساعد على الاقتناع وممارسة هذه العادة:

- من شروط النجاح تكريس حياتنا للشيء الذي نحبه
- الذي لايحترم وقتك لا تحترم وقته
- في البداية سيزعل الاخرون لكن بعد ذلك سيلتزمون بالمواعيد وسيقدرون اذا كنت تحترم وقتك ومواعيدك
- اعط الاولوية من من وقتك للشيء الاكثر اهمية
- سل نفسك كم ساعة تقضي من حياتك لتحقيق اهدافك في الحياة ؟
- حدد اولوياتك لتنجح في تحقيق اهدافك
- خطط لازلة العوائق في حياتك وتحقيق اهدافك وخذ الوقت الكافي لذلك ولو تطلب عدة سنوات.
- اكثر الناس يعيشون حياتهم في تحقيق واجبات وليس في تحقيق اهداف
- معظم الناس يقضون اعمارهم في تحقيق اهداف الاخرين
- يجب تخصيص وقت كاف يوميا لتحقيق اهدافك
- العمل المهم والعاجل اهم من العاجل فقط
- لادارة وقتك حدد الوقت الذي تحت تصرفك
- الناجح يتحكم في وقته فهواغلى شيء يملكه.

العادة الثالثة (ادارة الوقت) تعني يوميات حياتك لازم تخدم هدفك – اعط وقت لاهدافك اكثر من غيرها

لتعلم العادة الثالثة تعود ان تقول لا اذا كانت نعم على حساب اوقات تحقيق الاهداف.

إتجاهـــات حـــديثـــة في الفكـــــر الإداري

مقدمة:

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورية، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال

بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حاليا سريع التجدد والتطور.

منذ أن ارتقى النشاط الإداري إلى مستوى الدراسة والتنظير وهو في تغير وتطور مستمر، ولكن في العصر الحالي أصبح يعرف معدلات تطور كبيرة جدا، فسنحاول من خلال هذه الورقة الإحاطة بالفكر الإداري الحديث من خلال إبراز أهم التصورات والنماذج الفكرية الحديثة واهم خصائص النشاط الإداري.

هدف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى حصر أهم المفاهيم والنماذج الإدارية المعاصرة التي تعبر عن مدى تطور الفكر الإداري، في محاولة للإحاطة بخصائص هذا الفكر المعاصر، وذلك من خلال الاعتماد أهم المراجع والمصادر المتخصصة في هذا المجال.

أهمية البحث: نظرا لتوسع الفكر الإداري من خلال تعدد المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، ونظرا لاتساع وتعقد العمل الإداري، من خلال التقنيات والأساليب المعقدة والكثيفة المستخدمة في مجال الإدارة، الأمر الذي خلق صعوبة فهم والإلمام بجميع المفاهيم الإدارية مما أدى إلى تداخلها وفي بعض الأحيان التباسها وتضاربها في المعنى، فأردنا من خلال هذه الورقة تحديد تلك المفاهيم والنماذج الإدارية المعاصرة وإزالة التداخل واللبس الذي يكتنفها، من اجل إعطاء للباحثين والطلاب الفهم الصحيح والقدرة الكافية على استيعاب المفاهيم الإدارية والحديثة ومن ثم مواكبة تطور الفكر الإداري. فهي تمكن المطالع أو الباحث المهتم بعلم الإدارة من فهم والإلمام بعناصر الإدارة ومجالاتها الحديثة كما تمكنه من تحديث فكره بما يتلاءم مع خصائص ومتطلبات الفكر الإداري الحديث.

المفاهيم الإدارية المعاصرة:

وتكمن تلك المفاهيم الإدارية المعاصرة الفكرية والعملية فيما يلي:

1-المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظرف السائد.

2- المدير الاستراتيجي: المدير الاستراتيجي هو كل شخص يسهر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

3- الإدارة الإستراتيجية: هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الإستراتيجية تحديد الرؤية وغايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات، فالإدارة الإستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمنظمة والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر بيئتها.

4-التفكير الإبتكاري: يشير إلى قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد انطلاقا من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبدعة تفضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة.، ويتميز التفكير الإبتكاري بالخصائص التالية: الطلاقة الفكرية المرونة التلقائية القدرة على التداعي البعيد، القدرة على التجديد.

5-التفكير الاستراتيجي: يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة

الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الإبتكاري.

6- لوحة القيادة: تمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الإستراتيجية، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من طرف مجموعة من المسيرين والتي تعبر عن نجاعة التسيير، إذ أنها تمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها من ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

7-إدارة رأس المال الفكري: ظهور هذا المفهوم مقترن مع زيادة أهمية المعرفة في انجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاما لأنشطتها، فراس المال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. أما إدارة رأس المال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.

8- إدارة التميز: وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة

وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتجياتها الإدارية والتنظيمية. وتكمن أبعاد إدارة التميز فيما يلي:

– أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار.

– أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال.

9- التنافسية: تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:

القدرات التنافسية: فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

الميزة التنافسية: وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

10- إدارة الجودة الشاملة: هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل،فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف

للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

9000 : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

9001: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج، الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم الى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

9002: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.

9003: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.

9004: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.

2000: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).

11- إدارة المعرفة: يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في

العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

12-التعلم التنظيمي: إن الاستمرار في ممارسة النشط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعي أو معنوي يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا مرورا بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن انه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضا يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعا لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها لمعارف وخبرات جديدة.

13- منحنى التعلم: يعبر التعلم عن التغير الايجابي والدائم والمستمر نسبيا في سلوك الفرد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها من خلال سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم، فالفرد أثناء حياته يكتسب معارف وخبرات بشكل تراكمي تمكنه من تطوير وتحسين تصرفاته وسلوكاته داخل المنظمة، وبناء على هذا يعبر منحن التعلم عن ذلك التطور والتحسن في سلوك الفرد الناتج عن حصوله على معارف وخبرات جديدة، فهو يمثل شكل التغير في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لديه.

14-الإدارة الالكترونية: يقترن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية بالانتشار الواسع والإستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري، فقد إكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الالكترونية، فالإدارة الالكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الالكترونية في انجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف، فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، انجاز وظائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة. فاستخدام التقنيات الالكترونية في العمل الإداري واسع جدا إلى درجة انه

يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.

15-إدارة الأزمات: نتيجة لتعقد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معدل ظهور الأزمات ورفع من آثارها السلبية على المنظمة نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من آثارها، ونشير هنا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال عن مفهوم الإدارة بالأزمات، إذ يشير هذا الأخير إلى حدوث الحركة والتدخل فقط عند ظهور الأزمة في محاولة لمعالجة آثارها، أما إدارة الأزمات فتشير إلى الحركية المستمرة للإستعداد للازمات من خلال أنشطة التنبؤ بها ومحاولة تجنبها الاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها.

16- إدارة الخطر: يشير مفهوم الخطر إلى ذلك الظرف أو الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجة لتعقد وتداخل عناصر البيئة وغموضها، أو نتيجة نقص وعدم ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، فهو يشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعالة.

17-إدارة الكفاءات: الكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقة والمتميزة التي تتميز بها المؤسسة وتشكل أساس تنافسيتها وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، ويشير مفهوم إدارة الكفاءات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

18- التمكين: ويقتضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عن التفويض في كون أن التمكين يكون فيه الفرد متحمل للمسؤولية بكاملها، كما انه يتم وفق المنصب وليس وفقا للشخص، أما التفويض فالمسؤولية يتحملها المدير، ويتم تحديده وفقا للفرد وليس تبعا للمنصب.

19-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشان العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إنها تعبير عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

20- تكنولوجيا الأداء البشري: تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءا من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفأة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العنصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد تلك الفجوة.

21- المسار الوظيفي: إن الفرد خلال حياته المهنية يشتغل في عدة وظائف ويؤدي عدة مهام تختلف من حيث الطبيعة والمسؤولية والأهمية، هذا ما يكسبه مهارات وخبرات متراكمة ومتجددة بحسب تجدد

المناصب والمهام المؤداة، فالأفراد خلال حياتهم المهنية يتعرضون إلى تغيير المناصب والأدوار نتيجة الترقية أو النقل أو تغيير الوظيفة بالكامل، هذا ما يجعلهم يكتسبون خبرات ويطورون مهاراتهم ويحسنوا سلوكاتهم وتصرفاتهم في العمل، فالمسار الوظيفي يمثل مختلف الخبرات المهنية والسلوكات العملية المتراكمة لدى الفرد التي يتحصل عليها من خلال تقليد وتغيير المناصب والأدوار داخل نفس المنظمة أو من منظمة إلى أخرى، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو من مستوى إداري إلى آخر، فتغيير الوظائف من خلال النقل والترقية تجعل الفرد يكتسب مهارات وخبرات جديدة وتنعكس إيجابا على تصرفاته وسلوكاته داخل التنظيم.

22- التنمية الإدارية: التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة "الإقتصادية والإجتماعية والثقافية". ويمكن تعريفها أيضا على أنها إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة "تقنية- علمية- سياسية- تشريعية- إقتصادية".

23- تنمية الموارد البشرية: تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري

كانسان وبذلك فهي تكز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إيطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي نسبة البطالة ...الخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمود للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها الإنتاجية.

24- التطوير التنظيمي: هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذا في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

25-الإبداع الإداري: وهو مصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج. وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. وقد يكون الإبداع إداريا أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي

يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة).

فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

26-مقاومة التغيير: هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد.

27-إدارة التغيير: وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.

28- الثقافة التنظيمية: تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة. فللثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

29-إعادة الهيكلة: وهي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المنظمة، وذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلة نتيجة إما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال. ويميز بين إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة يمثل تغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل كما أن إعادة الهندسة تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تدريجي يركز على النظم والوحدات والأنشطة، فهي تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحدات نتيجة تغيرات بيئية وليس بالضرورة نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ من الوحدات والأنشطة الضعيفة بشكل ينتج تغيير شكل المؤسسة ويقضي إلى تسريح العمال.

30- هندسة التغيير: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة ، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.

31- التحالفات الإستراتيجية: نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال من اجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد إقتصادي عظيم، بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من اجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، فقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والإستعارة.

32- الروافع: وهي مفهوم يشير إلى مدى قدرة النظام على تحقيق قيم ومنافع يفوق بكثير تلك الإمكانيات والوسائل المستخدمة أو المعتمد عليها، كان يتم استخدام قوة صغيرة لرفع حملا ثقيلا، وهذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرفع، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- **الرفع التشغيلي:** ويشير إلى مدى تغير وارتفاع الأرباح نتيجة تغير طفيف في الأرباح، حيث تظهر الزيادة الكبيرة في الأرباح رغم التغير البسيط في المبيعات وهذا نتيجة اثر التكاليف الثابتة، حيث أن درجة الرفع التشغيلي تتوقف على مدى استخدام المنظمة للتكاليف الثابتة، فالرفع التشغيلي هو مدى حساسية الأرباح الصافية للتغير في المبيعات.

- **الرفع المالي:** يشير إلى الارتفاع الحاصل في العوائد نتيجة استخدام طريقة التمويل المثلى والفعالة فهي ذلك التغير الحاصل في الأرباح الصافية نتيجة ارتفاع استخدام القروض فقي عملية التمويل ومن ثم

يشير الرفع المالي إلى الارتفاع في العوائد الصافية لدى حملة الأسهم نتيجة استخدام القروض في عملية التمويل.

-الرفع المعرفي: ويعني الارتفاع في القيم والمنافع الناتج عن توظيف المعارف والخبرات الإنسانية في النشاط الإنتاجي، فاستخدام حجم قليل من الوسائل مع توظيف معارف وخبرات عالية يؤدي إلى إيجاد قيم ومنافع كبيرة وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال لتلك الوسائل الذي يتحقق من خلال المعرفة والخبرة. ويمكن حساب درجة الرفع المعرفي من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة.

33- التسويق الداخلي: ويتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي. أي التوجه يكون داخلي بغرض كسب ولاء ورضا العميل الداخلي للمؤسسة. فهو مجموعه من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات بإستخدام الاستراتيجيات التسويقية، كما أن هذا المفهوم مبني على فكرة أن العلاقات بين مختلف الأقسام والوظائف وحتى الإدارة والعاملين داخل المنظمة قائمة على مفهوم العميل أي كل طرف يمثل عميل للآخر يتوجب تلبية رغباته وحاجياته.

34- رضا وولاء العميل: ويمكن تعريف رضا العميل على انه حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجيات العميل لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق يتطابق خدمات المنظمة المقدمة مع توقعات وتصورات العميل، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل. أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشا نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في

تحقيق رضا عميلها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنظمة ومنتجاتها. حيث يبنى هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية.

35-التسويق بالعلاقات: يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على انه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من اجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان إستمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المنظمة والمزايا التي يمكن الاستفادة من خلال الاستمرار في تعاملهم معها، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد.

36- إدارة الوقت: يتمثل وقت المؤسسة في ذلك المجال الزمني الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها العامة. فوقت العمل للمنظمة محدود وثمين يجب تحديده بدقة واستثماره عن طريق توزيع الأنشطة والمهام في جدول زمني، حيث يمكن حساب الوقت المنتج كما يلي: الوقت المنتج= وقت النشاط- الوقت غير منتج. حيث يمثل الوقت غير منتج أوقات توقف العمال عن العمل سواء كان إضرابات أو أوقات راحة أو تعطل الآلات وغيرها، فلو أخذنا على سبيل المثال تحديد الوقت اللازم لإنتاج كمية معينة من الإنتاج نجده يساوي إلى: عدد الوحدات في زمن إنتاج وحدة واحدة. وهكذا يتم مقارنة الوقت المنتج مع الوقت

اللازم للإنتاج حيث يجب التوفيق بينهما وإلا كان خسارة بالنسبة للمؤسسة، كما يجب التنبيه إلى انه يوجد نوعين من الوقت، وقت يمكن تنظيمه ووقت لا يمكن تنظيمه.

أما إدارة الوقت فتهتم أساسا بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالا امثلا من البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المسطرة في اقصر وقت ممكن، وعموما نستطيع القول أن إدارة الوقت تؤدى من خلال تخطيط الأنشطة وتوزيعها وفق برنامج زمني امثل وتنظيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيه ودفع الموظفين إلى إنجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سير هذه الأنشطة، ويكون هذا وفق أساليب وتقنيات يجب إتباعها. فهي تعني عملية الاستفادة من الوقت المتاح والكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها. إذن إدارة الوقت هي عملية ملاءة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح.من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمنظمة في حدود الإمكانيات المادية المتاحة.

37-إقتصاديات الوقت: نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير القدرات

والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:

- رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:
- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج
- تخفيض زمن الدورة للعميل
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات
- الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.
- الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف غير مهمة والتقليل من الفاقد.
- الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ.

ونشير هنا إلى الإنتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال

إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعة التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف كافة أبعاد اقتصاديات الوقت المذكورة سابقا.

مميـــــزات الإدارة الحديثـــة: نظرا للتغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، أحدثت سمات وخصائص لإدارة الأعمال جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في العصور الماضية، ويمكن إبراز أهم تلك الخصائص فيما يلي:

- **المرونة:** إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة اكبر على الاستجابة تلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

- **زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف:** حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري فنجاعة ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.

- **زيادة دور وأهمية المورد البشري:** أصبح العمل الإداري ينصب ويركز إهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لانجاز العمل الإداري وكما يعتبر

الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

-**التوجه الاستراتيجي:** زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.

-**الاعتماد على المشاركة (روح الفريق):** أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكاثف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير وإتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.

- **الاعتماد على الرقابة الذاتية:** نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

-**التحول إلى إدارة منقادة بالعميل:** أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبحت العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل.

إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة. وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيرا جذريا، وبناءا على ما سبق يمكن تعريف غدارة الأعمال حسب مفهومها الحديث والعصري كما يلي: "هي عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المؤسسة على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فإدارة الأعمال العصرية هي العلم الذي يدرس كيفية توفير واستخدام موارد المنظمات بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، بالاعتماد على المعارف والخبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الرابع

تطور الفكر الاداري

تطور الفكر الاداري



تطور الفكر الاداري

ان بدايات نشوء هذا الفكر كانت على يد فردريك تايلور وكان ذلك في أوائل القرن العشرين عندما ظهرت الثورة الصناعية وهنا سوف نذكر مراحل تطور هذا الفكر.

- 1 المدرسة الكلاسيكية (التقليدية / القديمة (
- 2المدرسة السلوكية .
- 3المدرسة الكمية .
- 4مدرسة النظم
- 5 .مدرسة العلاقات الإنسانية.

وتعنى هذه المدرسة بعلاقات الموظفين برؤسائهم والتعامل معهم كأسرة، حتى يرتاح العامل في عمله مما يزيد من إنتاجه، (العامل يعمل للراتب والاحترام. (

-1 النظرية الكلاسيكية :(Classical Theory) روادها: ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول .

)ج(النموذج البيروقراطي (البيروقراطية) :Bureaucracy هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية)، والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته)، التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة

.أركان النموذج البيروقراطي:

1 – الميكانيكية في الأداء .

2 –التدرج الهرمي (الهيراركية): طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي بجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة (ثبوت قواعد الترقية. (

3 – تقسيم العمل.

4 – الالتزام بالقواعد واللوائح .

5 –الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة .

6 –المثالية والرشد .مزية هذا النظام هو تحيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم .عيوب النظرية الكلاسيكية:

1 – الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة

2 – .بطئ اتخاذ القرارات

3 – .عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي.

4 – من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات .ب– حركة الإدارة العلمية :ومن روادها (فردريك تايلور . (ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين (العامل) والآلة التي يعمل عليها؛ وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل أولاً: لابد من التعرف من المشكلة. ثانياً :التعرف على سبب المشكلة (مما يسهل حلها). ثالثاً: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة .رابعاً: اختيار الحل المناسب.

وأخيراً: تطبيق هذا الأخير. وقامت هذه الحركة كذلك بدراسة (الوقت والحركة) أي أنه لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقت معيناً؛ وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن .مبادئ حركة الإدارة العلمية:

1 – استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

2 –اختيار وتدريب المشرفين .

3 –التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال (وذلك لوجود المسؤولية المشتركة

4 – تقع مسؤولية العمل مشتركةً على عاتق العمال والإدارة معاً .مزايا المدرسة (الحركة) العلمية :إن المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة (الحركة) هي ذاتها المزايا التي تتمتع بها .عيوبها:

1 – إغفالها للنواحي الإنسانية.

2 – تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت .

3 –التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المدرين لعمالهم.

ج– المدرسة الوظيفية :ومن روادها (هنري فايول(

. تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

مبادئ المدرسة الوظيفية:

1– تقسيم العمل.

2– وحدة الأمر .

3–نطاق الإشراف.

4– السلطة والمسؤولية

5– .مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار .

6–التسلسل الإداري.

7– المساواة بين الأفراد.

8– التعاون بين الأفراد.

9- المكافأة .التلخيص : يعرف بأن الفكر الاداري قد تطور وذلك كان ، خلال السنوات الطويلة السابقة وذلك تبعا لممارسات المؤسسات والشركات الادارية المختلفة وساهم في ذلك العديد من علماء الادارة وتمثل ذلك بظهور عدة مدارس لتطور الفكر الاداري نذكر منها

- 1المدرسة الكلاسيكية (التقليدية / القديمة(
- 2 المدرسة السلوكية .
- 3المدرسة الكمية .
- 4مدرسة النظم.
- 5 مدرسة العلاقات الإنسانية .وهذه المدارس هو مراحل تطور الفكر الاداري وقد ظهرت عدة نظريات نذكر منها نظرية التنظيم وهي تهتم بدراسة الوظائف وهيكلة التوظيف وانجازات الموظفين وسلوك افراد العمل معا كافرا داو عند عملهم كجماعات ، وبمعرفة الهيكلة يمكن التنبؤ ب نتائج المظفين ونتائج تغيير الكادر وغيرها من الدراسات التي تتعلق بهذه الأمور .

ماهيةتطور الفكر الإداري

مقدمة 1:

إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة وهما من تعاليم الدين الإسلامي؛ فالمسلم يجب أن يمارس الإدارة الجيدة في جميع شؤون حياته الدينية والدنيوية. والحقيقة أن جميع تعاليم الدين الإسلامي توجِّه المسلم وتحثه على حسن ممارسة وتطبيق هذه التعاليم في صورها المعنوية والمادية كافة، فلا ينبغي

للمسلم أن يمارس نشاطاته المادية والمعنوية بمعزل عن تعاليم الدين؛ لقول الله عز وجل: [قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ] كذلك ينبغي للمؤمن أن يكون قوياً وأن يتزود بالإيمان والعلم.

ولا تكاد تخلو نصوص القرآن الكريم كما لا تكاد تخلو سنة النبي محمد (ص) ولا سيرته وسيرة أصحابه رضي الله عنهم من تطبيقات الإدارة، والتوجيه بحسن استغلال الموارد والقدرات والقوى البشرية، إضافة إلى التحلي بالصفات الحسنة كالصبر والاجتهاد ومغالبة الهوى وضبط النفس والحث على العمل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن العلم والعمل والقيام بالعبادات أمور مطلوبة من المسلم، فعليه واجبات تجاه ربه ونفسه ومجتمعه، ولكي يتسنى له القيام بهذه الواجبات يجب عليه أن يعطي كل واجب نصيبه من الوقت دون أن يطغى واجب على آخر، ومن ثمّ لا يجد أمامه متسعاً من الوقت لأداء أحد هذه الواجبات، فالدين الإسلامي وتعاليمه السمحة تدعو إلى حسن استثمار الوقت وإدارته بفعالية، وهذا ما تدعو إليه الإدارة في عصرنا الحالي.

وإن مادة علم الإدارة، يعرفنا بهذا العلم من حيث الطبيعة والهدف ، والنظريات الحديثة في علم الإدارة ، وعناصر العملية الإدارية (التخطيط – التنظيم – القيادة – صناعة القرار – إدارة الخدمة المدنية – الموازنة العامة – الرقابة – التنسيق – الاتصالات الإدارية) . كما توفر لنا الدراسة للمادة التعرف إلى منظمات الإدارة (المصالح – المؤسسات العامة – المنظمات المحلية) وأهدافها والعمليات الأساسية المميزة لها.

مقدمة 2:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

ــ وفي أثناء ها التطور اقسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة.ــ ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.مدارس أو مداخل الإدارة:ويمكن تصنيف تلك المدارس وفقًا لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

ــ المدخل الكلاسيكي: ويشمل عدة اتجاهات أهمها:• مدرسة الإدارة العلمية• مدرسة عمومية الإدارة أو عمليات الإدارة المدخل السلوكي:ويندرج تحته مدرسة العلاقات الإنسانية المدخل المعاصر:ويشمل:ــ مدرسة النظم.ــ المدرسة الكمية 'بحوث وإدارة العمليات'.ــ المدرسة الموقفية. أولا: المدخل الكلاسيكي:كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيارة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:1ــ دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.2ــ الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية.3ــ وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.ــ ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم: فرد ريك تايلور ــ هنري فايول ــ فاكسي ويبر.

1 ــ فردريك تايلور:أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.ــ وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

2 ــ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل

3 ــ الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

4 ــ تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.4ــ تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

5 ــ مساهمات هنري فايول في تكوين نظرية الإدارة.تتركز هذه المساهمات في الآتي:ــأــ تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى:ـــ فنية [الإنتاج].ــ تجارية [الشراء ــ البيع ــ المبادلة].ــ مالية [الحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له].ــ تأمينية [حماية الأفراد والممتلكات].ــ محاسبية [التكاليف والإحصاءات].ــ إدارية [التخطيط ــ التنظيم ــ التوجيه ــ التنسيق ــ الرقابة].ب ــ تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقه، ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ:ــ[التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.[

6 مساهمات ماكسي ويبر:ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي:ــأــ تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤلاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.ب ــ وجود معايير رشيدة للتوظف.ج ــ ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.د ــ وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.تقييم المدخل الكلاسيكي:مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.ــ ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.ــ وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهملاً أثر متغيرات الموقف.ثانياً: المدخل السلوكي:ــ بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر ي إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من

ــ1ــ تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (التون مايو وزملاؤه)

2 ـــ تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيًا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3 ـــ أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو(

ثالثاً: المدخل المعاصر :وينطوي هذا المدخل على ثلاثة مدارس أساسية هي:

1 ـــ مدرسة النظم:تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضا مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة [العكسية.[

2 ـــ المدرسة الكمية:وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، ويشمل على فروع أساسية هي:

أـــ علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.ب ـــ بحوث العمليات: وتهتم أساسًا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.ج ـــ نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

3 ــ المدرسة الموقفية:تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.الخلاصة:وعبر المرور السابق على نبذة يسيرة للمدارس الإدارية المهمة في التاريخ الإداري، يتضح لنا أن الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الإداري هي محصلة لكل تلك الجهود، فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى إنتاجية كلها ثمار الأهداف، فالإنسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع الحاجة المادية.وكان هذا ثمرة المدرسة السلوكية، ومداخل النظم تفيد أن المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والمداخل الكمية هي سعى للتقليل من نسب المخاطرة ومحاولة لجعل الإدارة علمًا أكثر من كونه فنًا، ومدرسة الموقف وكيفية اتخاذ قرارات وواقعية كانت تتويج لتلك الجهود، إذن فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة.

ولم تعد الإدارة اليوم، مجرد ممارسة مجموعة من العمليات والمفاهيم والقواعد حيث انطلق الفكر الإداري الحديث نحو المشاركة والديمقراطية والمسئولية التضامنية تجاه العملية التعليمية، ونذكر هنا إن الوزارة في البرنامج التدريبي الذي نفذته بالتعاون مع كلية التربية جامعة الإمارات سعت لذلك ولإيجاد المدير القائد التربوي الذي يستطيع التأثير في معلميه والوصول إلى الأهداف التربوية.

المنهج السلوكي:

يعتبر هذا المنهج أول منهج مستحدث في دراسة الإدارة، ويلاحظ بداء أن المنهج السلوكي يكتسب أهمية في الدراسات الإدارة نظرا لتقدم العلوم السلوكية، وتطورها بسبب أنه يركز على التفاعلات المختلفة في العملية الإدارية.

ويربطها بالعوامل الاجتماعية الموجودة في محيط الإدارة. وقد استطاع أصحاب المنهج السلوكي أن يقيموا فروعا دراسية منبثقة عن النظام الدراسي للادارة العامة، وتدور في فلك منهجهم السلوكي، وذلك مثل علم النفس الادراي.

مفهوم النموذج:

لقد ظهر النموذج في دراسة الإدارة بشكل واضح في منتصف الخمسينات وكرد فعل للدارسات التجريدية التي قامت تعلى أساس المبادئ المجردة حيث شكلك أنصار النموذج في محاولة دراسة الإدارة على أساس استخلاص مبادئ معينة تدرس على أساسها العامة ورأ،و في إقامة النمادع أسلوبا أفضل.

ويلاحظ أن منهج النماذج كسابقة يعتبر ضيقا عن الإحاطة بجميع ظواهر الإدارة من حيث أنه يبدأ بافتراضات مسبقة ليست قائمة على أساس من المبادئ العامة، وإنما وفق اتجاه أو فلسفة أو فكر.

تطور دور الإدارة: إدارة التنمية:

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة الإدارة التغيير الجدري في دور الإدارة منذ الخمسينات، وهو ما يمثل تطور مضمون هذا الدور ويجسد تطور دور الإدارة المضمون الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات – متقدمة 0– حديثة – متخلفة – نامية.

ففي الدول المتقدمة زاد تدخل الدولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة والتي تحكم إطار وظيفة الدولة. فلقد كانت للثورة الفنية الهائلة في الدول المتقدمة آثارا بعيدة المدى على واقع إطار وظيفة الدولة فيها. ومن ثم على دور الإدارة، إذ أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إقامة إدارات عامة ما كان يمكن تصورها منذ عقدين من الزمان، ولعل مركز مانهتن الهندسي وإدارة قاعدة كيب كيندي بالولايات المتحدة خير مثال على ما سبق.

وبالإضافة إلى إدارات الفضاء وأبحاث القمر، فليس على الدولة الآن أن تفعل ما تشاء وإنما تفعل ما يجب أن يكون. كما أضحى من المستحيل تحديد وظيفة الدولة مسبقا بموجب مذهب أو اتجاه معين، وغنما تتحدد هذه الوظيفة تبعا للتطورات الاجتماعية والفنية التي لا تقف بعند حد في عالم اليوم/ ومن هنا أفضت هذه العوامل مجتمعة إلى حتمية تدخل الدول في كل النظم الاجتماعية بغير استثناء.

بل أن الأوضاع في الدول حديثة المولد قد فرضت بالضرورة جتمية تدخل الدولة، حيث خرجت هذه الدول إلى الوجود في النظام السياسي الدولي حاملة معها أثقالا من التخلف الرهيب بما يعنيه من مشكلات كثيرة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية نتيجة للتخلف الذي عاشته مجتمعاتها قرونا طويلة.

إدارة الوقت:

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه، سواء في عمله أو في حياته الخاصة، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً.

والوقت من ذهب، بل أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدّ أكثرها أهمية. لأنه كلما تحكم الفرد في وقته بمهارة وإيجابية استطاع أن يستثمره في تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد الأخرى؛ إذ أنّ الفرد عندما يدير وقته بشكل فعّال، هو في الحقيقة يدير حياته ونفسه وعمله إدارة فعّالة.

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية. ومن هنا تبرز أهمية وضرورة الوقت، هذا المورد الهام الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة، وهو موضوع إدارة الوقت.(Time Management)

بما أن الوقت المتاح للمديرين محدود، فكيف يستطيع المديرون استخدامه بفعالية؟

" إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج. وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لابد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا، ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد منا."

فالعبرة ليست في إنفاق الوقت، بل في استثماره، مثله مثل أي رأس مال نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا، وللأجيال القادمة، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال التالي: هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن يسأل: هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه.

إن ما سبق يقودنا إلى القول إن "الفرق بين مصطلحي الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness) في استخدام الوقت هو مفتاح القضية، لأن الكفاءة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح بينما تعني الفاعلية أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح."

فهناك فرق بين الكفاءة والفاعلية، "فمهما كانت السرعة التي يقود بها الفرد سيارته متجهاً إلى الجنوب، فهو غير فعّال متى كانت وجهته الحقيقية نحو الشمال."

" ولعل هذا ما دفع الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين إلى تبني شعار: اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر. كمحاولة للتمييز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية"، أي بين إنجاز العمل بكفاءة وإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

ففي إدارة الوقت من الأفضل للمدير أن "يوجه نظره نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات"، أي " أن يوجه نظره نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً"، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته. إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته، وإنّ الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى:

- تحقيق المنظمة لأهدافها.
- التزام أكثر بالقضايا الإدارية الهامة والطويلة الأمد.
- تطوير أفضل لقدرات المديرين.
- قلق وضغط وتوتر أقل.

إذاً من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أنها إدارة الوقت بفعالية، إذ ينصب الاهتمام على ما يجب أن يفعله المدير، ثم السرعة في التنفيذ وليس العكس،

بمعنى أن يقضي المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعّال مثلاً، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وظهوره مشغولاً في أعين الجميع. وبذلك نصل إلى تحديد معنى الفاعلية في إدارة الوقت على أنها (إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

إن هذا الفهم لمضمون الفعالية في إدارة الوقت قد أخذ صوراً متعددة في مناهج دراسة إدارة الوقت كل حسب وجهة نظره.

وعند دراسة أدبيات إدارة الوقت، يتضح أن هناك ثمانية مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ. ولكل منهج منها قيمته وإضافته، وتتمثل هذه المناهج فيما يلي:

1 ــ منهج (نظم نفسك:

يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام، حيث لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاجه، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات:

* تنظيم الأشياء:

أي ضبط كل شيء بدءاً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب.

تنظيم المهام:

أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشروعات.

* تنظيم الأفراد:

أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه ثم تفويض الأعمال لديهم، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري.

من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت والكلفة والجهد، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً. فالتنظيم يعطي المرء الذهن الصافي وحياة أكثر انضباطاً ولكن الإسراف في التنظيم يتحول إلى عائق ونقطة ضعف، إذ يصبح التنظيم هدفاً في حد ذاته بدلاً من أن يكون وسيلة لأهداف أهم. فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج ثمّ لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنّه مشغولٌ في ترتيب الأمور.

2- منهج المحارب (البقاء والاستقلالية

الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة. ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله. ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج:

* العزل:

أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتارية وأبواب مغلقة وأجهزة رد على الهاتف ونحو ذلك من الوسائل.

* الانعزال:

وهو الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

* التفويض:

ترحيل الأعمال إلى الآخرين حتى يتاح المزيد من الوقت للأعمال الأهم.

تتبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية، وأن المدير سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة.

ولكن افتراض هذا المنهج أن الآخرين هم عدو، عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز، هو أمر مبالغ فيه، إذ ينسى أن ما يود المدير إنجازه يتوقف على وجود هؤلاء الآخرين، ومن ثمّ يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم، بالإضافة إلى ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك. عند هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم، إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الإطراف، وأثرها على جودة الحياة، مما يعقد الأمور أكثر فأكثر.

3.منهج الهدف (الإنجاز

يقول هذا المنهج: اعرف ما تريده ثم ركّز جهدك لتحقيقه. فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.

لقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل. وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها يحققون ما يحلمون بالوصول إليه.

وهناك عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخطأ. منهم من يضعون الأهداف ويبذلون الجهود لتحقيقها ويصلون إلى ما يرغبون ولكن ليكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحلمون بها، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساسية يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة. فقد يكسب بعضهم الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بائسة، فقراء بالعلاقات والعواطف. فهو منهج دفع الثمن الغالي للوصول إلى الأهداف.

4ـ منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم:

يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدءاً هاماً هو مبدأ التسلسل [IMG]file:///C:/Users/Fujitsu/AppData/Local/Temp/msohtml1/02/clip_image004.jpg[/IMG]والأولويات. بمعنى الإلحاح على أهم المهام. ويستخدم في سبيل ذلك عدة أساليب، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام. فيقول أصحاب هذا المنهج: يمكنك أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد. فافتراضه الأساسي هو إذا كنت تعرف ما تريده وتُلحّ على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك.

ولكنّ هناك الكثيرين الذين يجلسون عند قمة سلم النجاح يقولون إنهم وضعوا الأهداف وألحوا عليها وحددوا الأولويات ولكن عندما وصلوا إِلى الهدف لم يجدوا النتائج التي توقعوها. ولذلك إن لم تكن الأهداف نابعة من المبادئ الحقيقيّة فلن يصل الفرد إلى الإنجاز الحقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة.

5 ـــ منهج الأدوات التكنولوجية:

يقوم هذا المنهج على فرض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى. إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات، وتنظيم المهام، والوصول إلى المعلومات بسهولة. والفرض الأساسي أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية، فهناك ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق:

* تحديد الأولويات . * وضع الأهداف . * تنظيم المهام.* استخدام منظم سريع للمعلومات.

ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون؟ فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة تترك غير مستخدمة. وبالنسبة لبعضهم تعد التقاويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيداً أو جامداً. إضافة إلى أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط، فآلة التصوير الفوتوغرافية المتقدمة لا تنشئ مصوراً ناجحاً.

6 ـــ منهج المهارة في إدارة الوقت:

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان عدة أشياء هي:

* استخدام تقاويم ومفكرات المواعيد.

هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين هذه الأساسيات.

إن من أهم نقاط ضعف هذا المنهج تكمن في التساؤلات التالية:

* ما النماذج الأساسية التي يتم تعليمها؟
* هل تقوم على مبادئ صحيحة؟
* أو أنها تدعو لفروض غير صحيحة عن الفاعلية؟

إن الأهم من الأدوات والتنظيم هو ربط الكفاءة بالمبادئ الحقيقية لإدارة الوقت. فالمهارة دون ربط مع نتيجة واضحة ومحددة لا تلبي إدارة فعالة للوقت.

7- منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية:

يقوم هذا المنهج على فروض مختلفة عن الحياة والوقت تختلف عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة، بعيداً عن إلحاح الظروف

الخلاصة:

مر الفكر الإداري بعدة مراحل وهي:

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية / القديمة(

المدرسة السلوكية.

المدرسة الكمية.

مدرسة النظم.

مدرسة العلاقات الإنسانية. وتعنى هذه المدرسة بعلاقات الموظفين برؤسائهم والتعامل معهم كأسرة، حتى يرتاح العامل في عمله مما يزيد من إنتاجه، (العامل يعمل للراتب والاحترام.

1- النظرية الكلاسيكية:(Classical Theory)

روادها: ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول.

أ- النموذج البيروقراطي (البيروقراطية:(Bureaucracy

هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية)، والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته)، التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة.

أركان النموذج البيروقراطي:

الميكانيكية في الأداء.

التدرج الهرمي (الهيراركية): طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي بجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة (ثبوت قواعد الترقية.

تقسيم العمل.

الالتزام بالقواعد واللوائح.

الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة.

المثالية والرشد.

* مزية هذا النظام هو تحيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.

عيوب النظرية الكلاسيكية:

الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.

بطئ اتخاذ القرارات.

عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي.

من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.

ب- حركة الإدارة العلمية:

ومن روادها (فردريك تايلور(

ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين (العامل) والآلة التي يعمل عليها؛

وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل أولاً: لابد من التعرف من المشكلة. ثانياً: التعرف على سبب المشكلة (مما يسهل حلها). ثالثاً: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة. رابعاً: اختيار الحل المناسب. وأخيراً: تطبيق هذا الأخير.

وقامت هذه الحركة كذلك بدراسة (الوقت والحركة) أي أنه لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقت معيناً؛ وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن.

مبادئ حركة الإدارة العلمية:

استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

اختيار وتدريب المشرفين.

التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال (وذلك لوجود المسؤولية المشتركة.(

تقع مسؤولية العمل مشتركةً على عاتق العمال والإدارة معاً.

مزايا المدرسة (الحركة) العلمية:

إن المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة (الحركة) هي ذاتها المزايا التي تتمتع بها.

عيوبها:

إغفالها للنواحي الإنسانية.

تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت.

التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المدرين لعمالهم.

ج- المدرسة الوظيفية:

ومن روادها (هنري فايول(

تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

مبادئ المدرسة الوظيفية:

تقسيم العمل.

وحدة الأمر.

نطاق الإشراف.

السلطة والمسؤولية.

مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

التسلسل الإداري.

المساواة بين الأفراد.

التعاون بين الأفراد.

المكافأة.

2 ـ النظرية السلوكية:(Behavioral Theory)

من روادها: التون مايو.

أ- هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني في مجال الإدارة بعكس المدرسة الكلاسيكية.

ب- وقامت بحركة العلاقات الإنسانية في مجال العمل من خلال تجارب مصانع (هاوثورن) وتوصل إلى:

إن ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادي والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى.

أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل.

إن الحاجات الإنسانية تشمل: المادية، الاجتماعية (الاجتماع بالغير)، الذاتية (للنفس.(

جوانب المدرسة أو النظرية السلوكية:

الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العامل المادي

إن استجابة الفرد للعمل تتوقف على مدى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية معاً.

النظر إلى المنظمة (الشركة – المؤسسة) كوحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط تسعى إلى تحقيق الربح.

شجعت التنظيمات غير الرسمية على الظهور.

3- النظرية الكمية:

جوانب المدرسة أو النظرية الكمية:

استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية.

ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة.

تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة إستراتيجية الإنتاج.

4- مدرسة مدخل النظم:

المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق – إنتاج – تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعاً تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

أنواع النظم:

النظام المغلق: وسُميَ بالنظام المغلق لأنه لا يتأثر بالبيئة الخارجية (مثل نظام الصيانة الدورية، فسواء كانت المؤسسة ناجحة أم فاشلة تظل أعمال الصيانة.(

النظام المفتوح:

مدخل الموقف:(Contingency)

هو عملية اختيار المدير للمدرسة (النظرية) الخاصة المتناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد على حسب شخصياتهم.

تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعاً.

ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعاً للموقف.

* أهم المتغيرات الموقفية:

البيئة الخارجية.

التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل(

العاملين.

* الأهمية النسبية لكل متغير تتغير بتغير طبيعة المشكلة.

5- حركة العلاقات الإنسانية الجديدة:

مزجت هذه الحركة بين النظرة الإيجابية بالطبيعة الإنسانية والدراسة العلمية للمنظمات الحديثة.

اعتمدت الحركة على كل من: بحوث علم الاجتماع، تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

كما أكدت أهمية: القيم(Values) ، المرونة.(Flexibility)

اهتمت الحركة بالجودة/ الخدمة/ سرعة الاستجابة للعميل/ أهمية الأفراد لنجاح الشركة.

تطور الفكر الإدارى من الكلاسيكية إلى المعاصرة

العمل الاداري في تطور دائم

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

وفي اثناء هذا التطور اتسم الفكر الاداري بسمات ميزات كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه اليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه اكثر من رافد فكري، تمثل في اكثر من مدرسة من مدارس الادارة.

ولكل مدرسة نظرياتها التي اثرت الفكر الاداري، ومازالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدراسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادىء وقواعد واساليب منظمة للانشطة والأعمال الهادفة.

مدارس أو مداخل الإدارة

يمكن تصنيف تلك المدارس وفقا لإسهامات الكتاب والباحثين الى:

اولا: المدخل الكلاسيكي.

كان التوجيه الاساسي لهذا المدخل هو زيارة انتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر او الوسائل من اهمها:

1- دراسة افضل الطرق الفنية لاداء العمل.

2- الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية.

3- وضع مبادىء معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في ارساء دعائم هذا المدخل وهم: فرد ريك تايلور – هنري فايول – فاكسي ويبر.

(1)فردريك تايلور:

ارسى قواعد حركة الادارة العلمية فهو الذي حدد المبادىء التي يقوم عليها، وهو الذي اعلن الاهداف الحقيقية التي تسعى اليها وهي زيادة الانتاج واحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الادارة والعمال، واقناع الطرفين بان الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

وكانت المساهمة الاساسية لتايلور في ارساء المبادىء الاساسية للادارة العلمية هي:

1- احلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل.

2- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على اساس علمي.

3- تعاون كل من الادارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.

4-تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

(2)مساهمات هنري فايول في تكوين نظرية الادارة.

تتركو هذه المساهمات في الآتي:

أ- تقسيم اوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية الى:

- فنية (الإنتاج.(
- تجارية (الشراء - البيع - المبادلة.(
- مالية (الحصول على رأس المال، الاستخدام الامثل له.(
- تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات.(
- محاسبية (التكاليف والإحصاءات.(
- ا دارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه- التنسيق- الرقابة.(

ب - تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة، ويجب ان تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن اهم هذه المبادئ:

)التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.(

(3)مساهمات ماكسي ويبر:

ومن هم المبادىء التي قدمها ويبر ما يلي:

أ- تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب ان تنساب السلطة من اعلى الى اسفل ويكون كل فرد مسؤولا امام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.

ب- وجود معايير رشيدة للتوظف.

ج- ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدا الى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

د- وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

تقييم المدخل الكلاسيكي

مما سبق نجد ان المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة اسهامات ايجابية مازالت سارية حتى الان، والاتجاه نحو الاعتماد على الاسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل او اختيار العاملين او في التدريب.

- ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الانساني والتركيز على كيفية تحسين الانتاج فقط، الامر الذي اثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال واصحاب العمل.
- وكذلك افتراض ان المنظمة والاداء الاداري بها يمثل نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف ادارية ومبادئ لها صفة العمومية مهملا اثر متغيرات الموقف.

ثانيا: المدخل السلوكي.

- بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في ان الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في انتاجيته، وكان لها توجه اساسي وهو زيادة الانتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من اهمها:

1- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، اي ان الانسان يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (التون مايو وزملاؤه.(

2ـــ تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون اكثر انتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي ان الناس موجهون ذاتيا للوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها وان اهتمامهم بتحقيق هذه الاهداف يرتبط ايجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الاهداف في تحقيق اهدافهم الشخصية.

-2ان الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق اشباع حاجات اقتصادية فقط، بل ان الحاجات الانسانية الاخرى لا تقل في اهميتها عن الحاجات الاقتصادية او في بعض الاحيان قد تحتل هذه الحاجات موقعا متقدما في سلم الحاجات الانسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو.(

ثالثا: المدخل المعاصر.

وينطوي هذا المدخل على ثلاث مدارس اساسية هي:

-1مدرسة النظم:

تفترض هذه المدرسة ان المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وايضا مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر اساسية هي: المدخلات، الانشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة)العكسية.(

-2المدرسة الكمية:

وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير ان يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي،ويشمل فروعا اساسية هي:

أ- علم الادارة: الذي يقدم اساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة القرارات.

ب- بحوث العمليات: وتهتم اساسا بكيفية تطبيق الاساليب والنماذج في المجالات الادارية.

ج- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساع في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

3- المدرسة الموقفية:

تشير المدرسة الموقفية الى ان فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الامثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الاحوال الى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الاطراف.

الخلاصة:

وعبر المرور السابق على نبذة يسيرة للمدارس الادارية المهمة في التاريخ الاداري، يتضح لنا ان الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الاداري هي محصلة لكل تلك الجهود. فالهيكل الاداري الحالي والقواعد الادارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى انتاجية كلها ثمار الاهداف. فالانسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط اشباع الحاجة المادية.

وكان هذا ثمرة المدرسة السلوكية ومداخل النظم تفيد ان المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والمداخل الكمية هي سعى للتقليل من سبب المخاطرة ومحاولة لجعل الادارة علما اكثر من كونه فنا، ومدرسة الموقف وكيفية اتخاذ قرارات وواقعية كانت تتويج لتلك الجهود، اذن فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة.

الفصل الخامس

التخطيط

تعريف التخطيط :

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعا
ت للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها .

أهمية التخطيط :

للتخطيط أهمية بالغة ، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضـــــــوء خطـــــوات متتابعة وخطوات هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً وفي هذا يقول فايول : (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، وكذلك ضياع الجهود سدى
وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي :

1- تحديد الأهداف:

لا بد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرءوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها .

2- التنبؤ بالمستقبل :

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

3- الترابط المنطقي للقرارات :

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرءوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة .

4- التنسيق:

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفـــــــرعية في 2 الهدف الرئيسي للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة :

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج) الموارد المالية ، القوى البشرية ، المواد الخام ، الإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة .

6- الرقابة المحكمة :

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير .

7- تقويم الأداء :

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

8- تسهيل مهمة القائد :

إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

9- الرضا والارتياح النفسي للعاملين :

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي .

أنواع التخطيط:

هناك عدة أسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوئها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي والأساس الإقطاعي والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي :

أولاً : الأساس الزمني :

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي :

1- التخطيط قصير الأجل :

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل ، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

2- التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات ، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة 4خمس سنوات ، ويقصد بالتخطيط – متوسط الأجل – ذلك الذي يغطي

أكثر من سنة وحتى خمس سنوات ، ومن أمثلة ذلك : الخطة الخمسية للملكة العربية السعودية التي بدأت أولى خططها من عام 1390هـ إلى 1395 هـ .

3-التخطيط طويل الأجل :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .

3-وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها :

أ – إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير .

ب- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي .

ج- تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه .

ثانياً : الأساس الوظيفي :

هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

1-التخطيط التطويري :

ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين

2- التخطيط التنظيمي :

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية ، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة .

3- التخطيط البشري :

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها .

مقومات التخطيط :

تقوم عملية التخطيط الإداري على أربعة عناصر أو (مقومات) أساسية هي على النحـــو التالي6 :

1- تحديد الأهداف :

إن مقياس نجاح أي عمل أو مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها ، والأهداف متنوعة : فهناك أهداف عامة ورئيسية وهي التي تتعلق بالمنظمة كلها ، وأهداف فرعية (محددة) ، وتستند مهمة تحقيق كل هدف فرعي محدد إلى أحد أقسام أو قطاعات المنظمة ، وذلك بحسب اختلاف تخصصاتها ومجالات عملها ومراتبها ومركزها .

إن تحديد الأهداف بشكل دقيق وتحديد الزمن الذي يجب أن يتم فيه تحقيها يساعد على تلافي الأخطاء وتجنب الأعمال العشوائية وغير المنتجة .

وقد ذكر بيتر دراكر (Drucher Peter) أن تحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح يكون مقياساً جيداً في تقويـــــم الأداء والنتائج وله تأثير وأهمية كبـــــرى في ازدهار ورقـــــــي المنظمة .

2- التنبؤ : (Prediction)

يقصد به محاولة تعرف ما سيحدث في المستقبل من تغيرات طارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة ، وذلك من عدة نواح تشمل الظروف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، كما أنه في العصر الحديث تستخدم طرق وأساليب علمية دقيقة حتى تتمكن القيادة من وضع تصور مسبق للفترة الزمنية القادمة

3- السياسات الإدارية : (Policy Admministrative)

يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها وتصنعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توحيد وتوجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود ، كما أن السياسات الإدارية تعتبر جزءاً هاماً من عملية التخطيط .

4- تحديد إجراءات وطرق العمل :

يقصد بتحديد إجراءات العمل الطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها ، وذلك من خلال أحسن الطرق وأقلها تكلفة ، وتحدد الإدارة الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها إلى نهايتها .

فالخطة ليست أرقاماً وآلات ومواد خام بقدر ما هي ذات صلة إنسانية بين مجموعة من البشر أجمعوا وتعاونوا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق أهداف ومصالح وغايات مشتركة ، والمخطط الناجح هو الذي يلجأ إلى الجوافز الإنسانية ليتحكم في الطاقات والتصرفات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المرسوم والمطلوب ليضمن تحقيق الأهداف .

خصائص التخطيط الناجح :

يجب توفر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منها ، ويمكن إجمال هذه الأركان والشروط فيما يلي :

1. أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد.

2. أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.

3. أن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .

4. واقعية الخطة وملاءمتها للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها.

5. الدقة في بيانات الخطة وحساباتها ، إذ إن محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة .

6. ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة .

7. أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى ، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية ، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية .

8. إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها ، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

9

9. شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب .

10. متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة.

11. ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها .

12. مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة ، وعند متابعتها حيث إن العامل الإنساني له أثره وفاعليته وخصوصياته التي يتميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى من الآلات أو مواد خام ، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودارسة أثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف .

مفهوم التخطيط وأهميته

1- مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية.

2 - أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

3 - مزايا التخطيط:

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:ـــ

أ ـــ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

ب ـــ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

ج ـــ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه

الأعمال.

د ــ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

هــ ــ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التيتهمهم قد أخذت في الاعتبار.

وــ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

ح ــ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

ط ــ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

مفهوم التخطيط ومراحل التخطيط أنواع التخطيط

تقاس قيمة الإنسان بما يحسن من عمل ، كما أن كفاءة الإنسان في العمل تقاس بكيفية أدائه له وقدرته على إنجازه الأعمال في وقتها وفي إشارة لأهمية الوقت في حياة الإنسان قوله تعالى " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " أي محدداً بوقت ويتناقص الأجر كلما مضى وقت الفرض واقترب الثاني ، وقيل إنما أنت عدد فإذا انقضى وقتك انقضى بعضك.

فاعلم أن الوقت إذا انقضى لا يرد والفرصة تمر مر السحاب فلا تطلبوا أثراً بعد عين ولكي يستطيع الإنسان استغلال الوقت الاستغلال الأمثل فعليه أن ينظم وقته ويجعل لكل وقت عملاً ، والوقت الضائع في التخطيط لاستغلال الوقت ليس بضائع إنما هو استثمار للوقت ، فالتخطيط بالنسبة للعمل كالفكر الذي ينظم العاطفة ويظهرها في شكلها اللائق .

مفهوم التخطيط :

هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

مراحل التخطيط:

1 – دراسة العوامل المحيطة.

ويقصد بها التعرف على طبيعة الطلاب وقدراتهم ومستوياتهم العلمية.

2 – تحديد الأهداف المرجوة.

3 – تحديد البدائل لتحقيق الأهداف (طرائق ووسائل)

4 – تنظيم البدائل بحسب أهميتها وقدراتها على تحقيق الأهداف.

5 – تحديد البديل الأفضل .

6 – تحديد الوسائل المتاحة .

–أنواع التخطيط :

*التخطيط حسب المدى الزمني .

1 – التخطيط طويل المدى.

وهو التخطيط الذي تهتم به الوزارة إذ يمتد على خمس سنوات

2 – التخطيط متوسط المدى.

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويرتبط هذا النوع بالإدارة .

3 – التخطيط قصير المدى.

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة وهو المستهدف إذ إننا نهتم بالتخطيط من بداية العام لتحقيق أهداف عامة من خلال أحد المناهج ثم ننتقل إلى التخطيط لكل حصة وهو أقل فترة زمنية نخطط لها.

خصائص التخطيط الجيد:

1 – المرونة : أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي تغيرات.

2 – الواقعية : أن يكون التخطيط واقعياً فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشاءم أكثر من الحد المعقول.

3 – الوضوح : أن يكون واضحاً بعيداً عن العموميات.

– 4الشمولية : أن يكون شاملاً لكل الأهداف المحددة.

– 5مناسبة التخطيط للفترة الزمنية المخصصة له وهي الحصة.

التنفيذ:

عندما يرغب المعلم في التنفيذ لابد من التأكد من أدواته التي تحقق له النجاح في خطته التي أعدها للوصول إلى هدفه ومنها:

– 1الوسائل التعليمية المتاحة .

– 2الأسئلة التمهيدية والبنائية والتقويمية.

– 3دفاتر الطلاب وكتبهم .

– 4ترتيب الأدوات حسب الاحتياج إليها زمنياً .

عناصر التخطيط الإدارى الفعال

مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

*وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[1]التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[2]وضع السياسيات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[3]وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[4]تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

[5]تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

[6]وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

أهمية التخطيط:

*إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من فماجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:ـــ

1ـــ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

2ـــ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

3ـــ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

4ـــ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

5ـــ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6ـــ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

7ـــ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

8ـــ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

مسؤولية التخطيط :

]تخطيط طويل الأجل[ـــ المستويات العليا ـــ رسم السياسيات والأهداف العامة ـــ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

]تخطيط متوسط الأجل] ــ المستويات الوسطى ــ ترجمة الأهداف إلى برامج عمل ــ تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

]تخطيط قصير الأجل] ــ المستويات الإشرافية ــ تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولاً: الأهداف :

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف :

[1]درجة الوضوح :

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

ــ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

ــ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

ــ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[2]القناعة بالهدف :

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[3]الواقعية في الهدف :

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

ــ أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.

ــ أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

ــ أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[4]التناسق والانسجام :

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[5]مشروعية الهدف :

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[6]القابلية للقياس :

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية :

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانيًا التنبؤ :

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

1ـــ أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

2ـــ أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

3ـــ أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

4ـــ غير مكلف: ـــ فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

5ـــ أن يكون واضحًا.

ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثًا: السياسات :

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها

العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

مهم جداً:

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعًا: الإجراءات :

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات :

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف88

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها :

1ـــ الدقة في تحديد الاحتياجات.

2ـــ الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

3ـــ تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

4ـــ الفترة الزمنية.

5ـــ التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة :

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة م الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة ، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

[1]الوضوح.

[2]المرونة.

[3]المشاركة في وضع الخطة:

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[4]مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[5]دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[6]الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد :

وتشمل

1ـــ تحديد الأهداف.

2ـــ جمع وتحليل البيانات والمعلومات:ـــ وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

3ـــ وضع الافتراضات:ـــ والإجابة عن كل التساؤلات.

4ـــ وضع البدائل وتقويمها.

5ـــ اختيار البديل الأنسب.

6ـــ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعًا: مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـــ

[1]مراجعة الخطة نفسها

[2]مراجعة التنفيذ

[3]الظروف الخارجية

معوقات التخطيط

1ـــ عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2ـــ اتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

3ـــ عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4ـــ إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5ـــ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6ـــ القيود الحكومية.

7ــ عدم مراعاة التغير في الواقع.

8ــ أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

أهمية التخطيط فى علم الإدارة

لا تتم الوظائف الإدارية الأخرى إلا في وجود التخطيط لذلك كان لهذا العلم كل الأولوية فى الحديث.

أولا: طبيعة التخطيط:

إن التخطيط هو الوظيفة الأولى للمدير وهي تسبق ماعدا ها من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للإعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بها و الوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل،ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة وفي نفس الوقت يدني النتائج الغير مرغوبة

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف ، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشان الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات ، والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط ،وكيف نحصل عليها ثم كيف نستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فان النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون الهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها ، وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم

لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما انه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي كما يظهر ذلك في الشكل التالي:

كما تظهر من الشكل كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا كلما تزايد الوقت الطي يخصص للتخطيط والعكس أما الوظائف الأخرى فتتزايد أهميتها كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا.

ثانيا : مفهوم التخطيط

تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط لتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى فيقول)فايول): « أن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لمواجهته » ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ويقول (جونز):« إن التخطيط هو اختبار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة ». وينظر هذا التعريف إلى التخطيط باعتباره عملية لاتخاذ القرارات.

ويقول (كونتز): « إن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله ؟ ومن الذي سيقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه» وواضح أن هذا التعريف يتصف بالشمول ولكنه يفتقر إلى التحديد بالإضافة إلى انه يركز على ما يجب ولا يبين الطريقة التي يؤدي بها

ويقول (تيري):« إن التخطيط هو الاختبار القائم علي الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل، عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة«

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

1-أن التخطيط يهتم أولا بالحقائق و يستخدمها في التأمل وربطها ببغضها البعض لتكوين النشاط الضروري لانجاز النتائج التي إلى بلوغ الغايات المطلوبة ، فالتخطيط الفعال يعتمد على الحقائق وليس على الأماني و الانفعال ،وتتم جمع الحقائق المتصلة وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، يتم وضع الأنشطة بحيث مكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وزودت الإمكانيات للتغلب عليها.

2-إن التخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي و تصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك ، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولابد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط.

3-أن التخطيط يهتم بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة ، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التتابع المنتظم لتحقيق الهدف.

4-أن التخطيط ينطوي بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائما أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار انسب الطريق الملائمة ومن بين الطرق والوسائل المتاحة والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا: أهمية التخطيط و خصائصه.

.Iأهمية التخطيط :التخطيط له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي والإداري ،فالطبيعة المتقلبة للإحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق التي تسلكه المنظمة في المستقبل ،والقرارات الإدارية بدون تخطيط تصبح قرارات عشوائية لذلك توجد أسباب رئيسية توضح

أهمية التخطيط وهي:

1.مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المسير (الإداري (بالتكاليف المتوقعة ، الطاقة الإنتاجية ، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها – أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فان الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلازالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات ، لان هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فان التغيير لا يحدث بطريقة فجائية ، مثال ذلك التحول من استخدام الخشب والفحم إلى استخدام الكهرباء والغاز في التدفئة والطهي فهذا التحول لم يحدث بين يوم وليلة وبذلك يمكن لمنتجي الأفران التقليدية التنبؤ بنسبة التحول من فترة لأخرى وتقرير متى يصبح إنتاج الأفران التقليدية (التي تستخدم الخشب والفحم)غير اقتصادي.

2.التركيز على الأهداف : تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركّز الاهتمام عليها و الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة ، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة

3.الرشد: يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء و يساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل ،و التوافق في الجهد فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير متعاونة المنفصلة، والتدفق

المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل ، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة

.4تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة ، لأن المدير لا تمكن أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء ، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

.IIخصائص التخطيط : من أهم خصائص التخطيط نذكر:

.1يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها

.2يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها ، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة

.3يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة

.4يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

.5يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

.6يجبر التخطيط المسير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات

الإدارية.

7.يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

الفصل السادس



ماهية التنظيم

التنظيم هو وظيفة من وظائف المدير تشمل وضع نظام يساعد العاملين على التعاون وتنسيق جهودهم اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، وعلى ذلك فإن الهيكل التنظيمى هو أداة للمساعدة فى التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

أهمية التنظيم

غنى عن البيان أنه بدون التنظيم سيؤول العمل إلى فوضى، حيث لن يستطيع أى شخص معرفة من المسئول عن ماذا، ولن نستطيع تفادى ازدواج تنفيذ العديد من الأنشطة، أو التأكد من أن كل الأنشطة المطلوبة تتم بالفعل.

ومن ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد عملية التخطيط وبالتالى فإن كل من وظيفة التوجيه والرقابة تبنى عليه، فلن نستطيع أن نوجه ونراقب العاملين إذا لم نعرف من المسئول عن الأعمال والواجبات المختلفة.

عمليات التنظيم

ينتج عن عملية التنظيم وضع هيكل تنظيمى للمنظمة وهو عبارة عن تجميع الأنشطة في وظائف وتفويض السلطات لشاغلى هذه الوظائف المختلفة.

المبادئ الرئيسية للتنظيم

1- التخصص فى العمل

- يبنى مبدأ التخصص وتقسيم العمل على أن المهام تنجز بطريقة أكثر كفاءة إذا تخصص كل شخص فى إنجاز عمل متخصص فيه يؤديه كل مرة، بدلاً من أن يقوم كل شخص بعمل أى جزء من العمل، بأية طريقة، فالتخصص وتكرار العمل ذاته العديد من المرات يؤدى إلى التعلم والإتقان، ويوحد المسئولية، كما إذا استلزم الأمر الإعداد والتجهيز للعمل فيمكن اختصار فترة الإعداد بالتحضير لمجموعة الأعمال المتشابهة مرة واحدة.
- وعموما فالمعادلة التالية توضح أثر التخصص على الأداء:

الأداء = القدرة × الدافعية

- وحيث أن القدرة تزداد بالتخصص، وعلى افتراض ثبات الدافعية وعلى ذلك فان الأداء يزداد طردياً مع التخصص وتقسيم العمل.

2- وحدة الأمر

- يرتبط مبدأ وحدة الأمر بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، فالمبدأ الثانى مكننا من تنفيذ الأعمال والمهام الكبرى بتقسيمها على العديد من الأفراد المتخصصين، ولكن ستصبح هذه المهام كتلة من الفوضى إذا لم تكن تتبع شخص واحد مسئول عنها ينسق فينا بينها.
- وقد يلاقى هذا المبدأ بعض الصعوبات فى التنفيذ الفعلى، فمثلا لو أن منظمة لها أكثر من مركز أو موقع جغرافى، فإن المسئول المالى فى أى موقع يتبع مدير الموقع من الناحية التنفيذية ولكنه يتبع المدير المالى من الناحية الفنية، مما قد ينتج عنه تداخل سواء من حيث الالتزام بالأوامر، أو تقييم أداء المرؤوس وغيرها، لذا يلزم توضيح هذا التداخل وتحديد صلاحيات كل منهما.

3- نطاق الإشراف

- يتوقف نطاق الإشراف على عدة عناصر أهمها:
  - قدرة الرئيس على الإشراف
  - قدرات المرؤوسين
  - تعقد الأنشطة
  - تداخل الأنشطة
  - كفاءة تحديد معايير الأداء
  - مدى تفويض السلطة
  - المساعدين المتاحين الممكن الاعتماد عليهم
- وعموماً فإن نطاق الإشراف فى مستوى الإدارة العليا يتراوح بين 3-11 بينما فى المستويات الدنيا يتراوح 6-

4- السلطة والمسئولية

السلطة: هى مجموعة من الحقوق التى تمنح للمدير وتشمل:

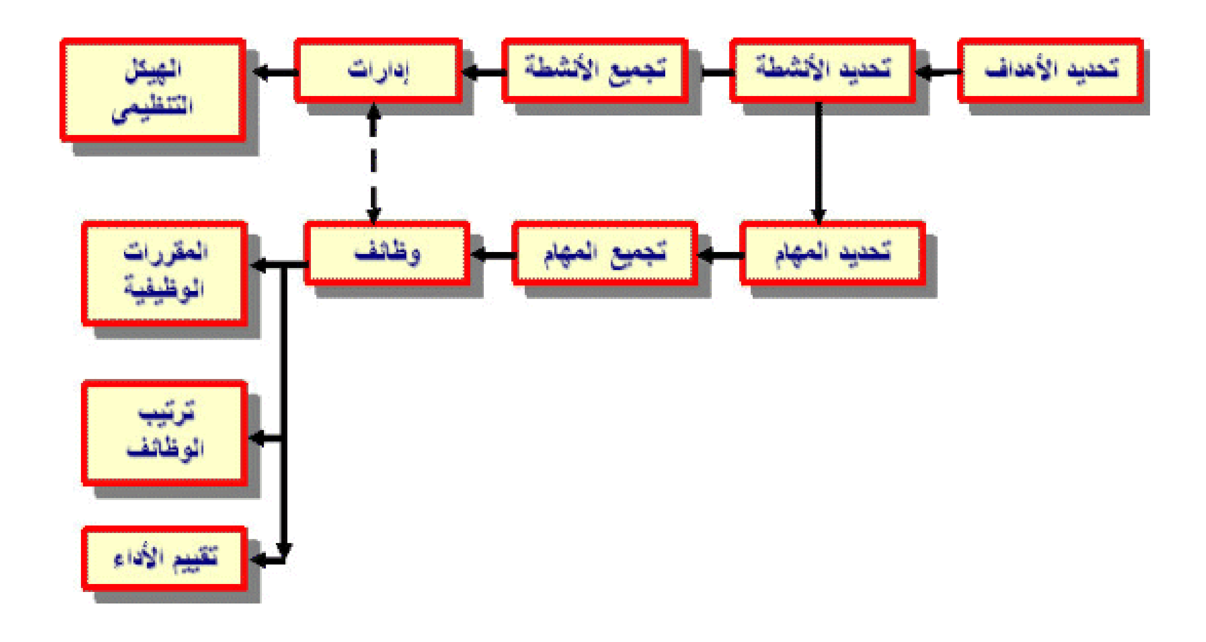
- اتخاذ قرارات فى ضوء نطاق صلاحياته
- تكليف المهام للمرؤوسين
- مطالبة المرؤوسين بأداء مقبول

أنواع السلطات:

- الخطى Line
- الاستشارى Staff
- الوظيفى Functional

المسئولية: هى الالتزامات والتبعيات الناتجة عن ممارسة السلطة (السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض)

خطوات التنظيم



الفصل السابع

الرقابة

الرقابة الإدارية

هي واحدة من المهام الإدارية، والتي تهتم بمتابعة أداء الموظفين في المؤسسة، والحرص على قيامهم بعملهم، بأسلوب مناسب، وتعرف أيضاً، بأنها :المتابعة، والإشراف لتنفيذ الخطط الخاصة بالعمل، والتأكد من القيام بها بأسلوب صحيح، مما يساهم في تسهيل المهام الوظيفية، لتحقيق كافة الأهداف المخطط لها، كما تهتم الإدارة في المؤسسات بتنفيذ الرقابة على طبيعة سير العمل، كوظيفة رئيسية خاصة بها.

مراحل الرقابة الإدارية تمر الرقابة الإدارية بمجموعة من المراحل، وهي :تحديد المعايير: هي كافة النقاط الأساسية، التي يتم وضعها بناءً على قوانين العمل، وتستخدم لتحديد مدى نجاح الموظفين في القيام بعملهم .

قياس الأداء: هو الأسلوب الذي يستخدم للمقارنة بين الأداء الفعلي، وما يطبق على أرض الواقع، وقياس مقدار العمل الذي تم إنجازه.

تصحيح الأخطاء: هو الوقوف عند أي خطأ تم ارتكابه في مرحلة من المراحل السابقة، والقيام بعلاجه، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي تكرار حدوثه.

أهمية الرقابة الإدارية للرقابة الإدارية أهمية كبيرة في الواقع العملي، وتعتمد على النقاط التالية :تساعد المدراء على اكتشاف أي تقصير ينتج، أثناء قيام الموظفين في العمل على شيء ما .تمكن من إيجاد الوسائل المناسبة، لعلاج العوائق التي تمنع من الاستمرار، في تنفيذ مرحلة من مراحل العمل .تساهم في إعادة تنظيم المهام الوظيفية، عن طريق تعديل أي خلل، قد يظهر أثناء تطبيق الخطة الخاصة بالعمل . توضح مدى إمكانية تطبيق القرارات التي تم إصدارها مسبقاً، وفاعلية تطبيقها على أرض الواقع . أساسيات الرقابة الإدارية تتكون الرقابة الإدارية من عدة أمور أساسية، وهي :تعد المرحلة الإدارية، والتنفيذية الأخيرة من مراحل العمل الإداري.

وسيلة لمتابعة مراحل سير العمل .يجب أن يحرص المدير المسؤول عن الرقابة، على وضوح الأفكار التي يتم طرحها .من واجب الرقابة، بيان البدائل المتاحة، والصحيحة للأخطاء في حال ظهورها . من المهم أن تتكامل الرقابة مع طبيعة بيئة العمل .مجالات الرقابة الإدارية توجد مجموعة من المجالات التي تهتم الرقابة الإدارية بمتابعتها، ومنها :الموارد المادية هي متابعة كافة الموارد المكونة لبيئة العمل، مثل: الآلات، والمعدات، أو البضاعة الموجودة في المخازن، ويهتم هذا النوع من الرقابة بالتأكد من أن المعدات تقوم بعملها بشكل صحيح، وأن كمية المواد المُخزنة، مساوية للوثائق الخاصة بها، وأيضاً تهتم بأن تتطابق نوعية الإنتاج المُصنع، مع الإنتاج المخطط له.

القوى العاملة هم كافة الموظفين، والعاملين في المؤسسة، وتحرص الرقابة على اختيار الموظفين الأكفاء، للقيام بالمهام التي تتناسب مع قدراتهم على تنفيذها، مما يساهم في نجاح العمل بتحقيق المطلوب منه، مثل: الحرص على تعيين حراس أمن قادرين على حماية مخازن المؤسسة، من التعرض للسرقة .القدرة المالية هي توفير خلاصة عن الوضع المالي الخاص بالشركة، وإمكانية تخصيص حصص مالية للنشاطات الرئيسية، والثانوية، لوضع مقارنات بين حجم المصروفات، وكمية الأرباح المحققة خلال السنة المالية، وتمكن هذه الوسيلة الرقابية من قياس تطور الشركة، ومدى قدرتها على تحقيق النجاح في سوق العمل .

مفهوم الرقابة الإدارية

يقول د. كامل محمد المغربي: " تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات

وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع.

كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ألا وهي وظيفة الرقابة "، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف أكثر على الرقابة الإدارية في عناصر هذا المقال وهي:

أولًا: ما هي الرقابة؟

يقول د. كامل محمد المغربي: " كثيرًا ما تقارن الرقابة الأدارية بأداة الثيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة في المباني، ويعمل الثيرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقارنتها بدرجة الحرارة المطلوبة، فإذا كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم الثيرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب، ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الإقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب".

ويرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي: (التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة)، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

ويقول د. فايز الزغبي: "لقد ادرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفة الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة، وقد عرف (Moore) الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكيد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقًا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف مرغوبة، كما عرفها كل من (Giglioni) و (Bedeian) بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه، وعرفت أيضًا بقياس وتصحيح اداء العاملين في

المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

وتعرف وظيفة الرقابة بأنها "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت "، وكما يعرفها بيتر دراكر: " بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون ".

ويعرف الدكتور محمد ماهر عليش وظيفة الرقابة بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تمامًا ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه "، وأما الدكتور صلاح الشنواني فهو يعرف الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت "

ويقول د. زكي محمود هاشم: " الرقابة ــ شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى ــ وظيفة يمارسها المدير أيًا كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".

ويعرفها د. سامي جمال الدين: " هي تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملائمتها للظروف المحيطة بها".

ويقول د. فايز الزغبي: " يتبين من التعاريف الواردة اعلاه أهمية ارتباط الرقابة الإدارية بالتخطيط وحرص العملية الرقابية والقائمين عليها على سير العمل كما هو محدد في الخطط والبرامج، وهذا يعني وجوبية وجود خطة تتضمن أهدافًا محددة ومعايير ترغب المنظمة ببلوغها، لذا فمن هذا نجد أن جوهر العملية الرقابية الإدارية يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة ومن ثم القيام بتصحيح الأنحرافات إن وجدت.

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداء بالمدير العام وإنتهاء بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، وتمارس على كل شئ في التنظيم ابتداًء بالأفراد، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات، وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والإستثمار ... إلخ، ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات الشركة".

ويقول د. كامل محمد المغربي: " يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة، وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه، غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها".

ويقول د. محمد السيد سرايا: " لم تعد الرقابة في السنوات الأخيرة وبصفة خاصة في الدول المتقدمة قاصرة على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة الحكومية المختلفة، والتأكد من مدى شرعية هذه التصرفات ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها للكشف عن أي مخالفات مالية تمت، بل امتداد دور الرقابة ليغطي جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة، وأصبح هذا الأتجاه أمرًا حتميًا وهامًا وضروريًا ولا يقل أهمية عن فحص النواحي المالية إن لم يزيد، ويرجع السبب في ذلك إلى أننا يجب أن ننظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء انفاق الأعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي ننظر بها فحص مدى سلامة وقانونية عملية انفاق هذه الاعتمادات، ولو أن اجهزة الرقابة والمراجعة في مصر وغيرها من الدول النامية تأخذ في اعتبارها تقييم عناصر الأقتصاد والكفاءة والفاعلية إلى جانب النواحي المالية، لاصبحت عملية الرقابة والمراجعة ذات مدلول وفائدة كبيرة في مجال تحقيق أهداف الرقابة الشاملة " المالية والإدارية " على السواء وفي مجال تطوير تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الإدارية الحكومية على مستوى الدولة.

ثانيًا: الرقابة في العهد النبوي والعهد الراشدي:

لقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم الرقابة على عماله، ففي صحيح البخاري عن أبي حميد الساعدي قال استعمل رسول الله { رجلا على صدقات بني سليم يدعى بن اللتبية فلما جاء حاسبه قال هذا مالكم وهذا هدية فقال رسول الله } فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا ....

وكان أبو بكر يمارس الدور الرقابي بنفسه على عماله، فعندما جاءه معاذ بن جبل من اليمن قال له أبو بكر: ارفع لنا حسابك". وذكر الطبري أنه كان يراقب ولاته مراقبة شديدة، فكان لا يخفى عليه شيء من عملهم".

وأما عمر فقد طور آلية الرقابة الإدارية، إذ كان مهتما بهذا الأمر أشد الاهتمام، فقد قال يوما لجلسائه:" أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته فعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا : نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا". فاستشعاره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، حتى لا يقل العمل، أو يحصل تجاوزات فيه.

ثالثًا: المفهوم الحديث للرقابة:

يقول د. محمد السيد سرايا: " مماسبق يتبين لنا عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصاره على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها، فقد أدى التطر العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل اصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

1- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.

2- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.

3- قياس عناصر الأقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.

4- تقييم اداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى ادائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

5- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال او من خلال الاستعانة بنتائج

عملية الرقابة وتقييم الأداء او بالإشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكًا فعليًا او الأسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك.

هذا بالإضافة إلى تحقيق الجوانب المالية في الرقابة التي تعتمد على فحص مدى الإلتزام بالقوانين واللوائح والتعلمات الموضوعة من قبل الأجهزة المعنية بذلك".

وختامًا:

يقول د. محمد السيد سرايا: " إنه لا شك أن نجاح أي دولة في تحقيق أهداف خطط التنمية الأقتصادية والأجتماعية بها لا يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب، بل يعتمد أيضًا وبنفس الدرجة على مدى توافر ادوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الإيجاز، وعلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الحكومية، وهذا مالا يوجد في غالبية الدول النامية ومنها مصر.

وكما الأهمية رقابة ومتابعة هذه الأنشطة والبرامج لأغراض تقييم ادائها بصفة مستمرة للحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها ومدى نجاحها في تحقيق اهداف التنمية الأقتصادية والاجتماعية"، وعلى لقاء عزيزي القارئ مع تعارف أكثر على الرقابة الإدارية وكيفية عملها.

أهداف ومفاهيم الرقابة

•

تعد الرقابة فى المفهوم الحديث للإدارة هى الوسيلة التى تمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك فإن التخطيط هو الذى يحدد الأهداف والمعايير التى تعد الخطوة الأولى فى عملية الرقابة، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.

•

إن التفاعل الدائم بين التخطيط والرقابة هو الأسلوب الأساسى لتحقيق مفهوم التخطيط المستمر، وكذلك فإن مفهوم الرقابة الحديث والذى يحقق هذا التفاعل يعنى فى الواقع السيطرة أو التحكم، وهى المعانى الأكثر دقة لكلمة Control التى تستخدم فى المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية ولكننا فضلنا استخدام لفظ رقابة لأنها اللفظ الشائع فى المراجع العربية

- ويمكن أن يتضح مفهوم هذا التفاعل المستمر بصورة أوضح باستعراض أهداف الرقابة التى يمكن إيجازها فيما يلى:

أو لاً: التأكدمنأنالتنفيذيتمطبقاًللخطة

•

و يعتمدتحقيقهذا الهدفأساساً عليعملية التخطيطحيثأنهبدو نخطة لايمكنتنفيذ عملية الر قابةو علىذلكيمكنالقو لأنأ و لخطو اتالر قابةهىالتخطيط.

• كذلكيلز مللوصو لإلىهذا الهدفالحصو لعلىمعلو ماتدقيقةتعكسسير التنفيذفىالو ضعالحالى.

ثانياً: الكشفعنالانحر افاتعنالخطة

• و هو أو لخطو اتالتغذيةالعكسية Feedback Mechanismمنالر قابةإلىالتخطيطمنأجلتصحيحو تعديلمسار التخطيطإذالز مالأمر ،و يشملذلكقياسالانحر افاتو تحديدأهميتهاالنسبيةو التيسنتعر ضلهابالتفصيلفيمابعد.

ثالثاً: تحديدالأسبابو الظر و فالتىأدتلهذ هالانحر افات

•

و هو أحدالأهدافالأساسيةللر قابة،حيثيتمتحديدماإذاكانتهذ هالانحر افاتبسببعدمكفاءةالتنفيذأو أنهانتيجةلقصو ر أو معو قاتفىالخطة.

ر ابعاً: تحديدالحلولو الانحر افات

•

إذااتضحأنهذ هالانحر افاتبسببعدمكفاءهالتنفيذيتمو ضعالحلو لاللاز مة،بمشار كةكلمنالتخطيطو الر قابة،حيثيستخدمالمدخلالتشخيصى Diagnostic Approachلو ضعالحلو للمشاكلو ليسللأعر اض،و حيثأنالحلو لالمقتر حةستطبقفىالمستقبلفيصبحمنالضر و رىتو قعماستكو نعليههذ هالانحر افاتو ذلكمنخلالدر اسةمدىاستمر اريةالظر و فو الأسبابالتىأدتللانحر افاتلمنعتكر ار هافىالمستقبل،و عادهماتكو نهذ هالحلو لفىصو ر ةتعديلللخطةالحاليةأو أنتكو نجز ءمنالخطةالمستقبلية.

خامساً: تحديدالقصو ر و المعو قاتفىالخطة

•

قديحدثفىبعضالأحيانأنيكونسبباالانحرافاتقصورفىالخطةالموضوعةأوحدوثمعوقاتلمتكنفىالحسبانعندوضعالخطةحيثتلعبالرقابةدوراًأساسياًفىتحديدها.

سادساً: قياسأثرالتعديلفىالخطة

•

عندوجودقصورأومعوقاتفىالخطةيلزمتعديلهالإزالةهذهالمعوقاتوتلافىأوجهالقصوروذلكإمابتحديثأومراجعةReviewالخطةالحالية،أوتعديلالخطةالقادمة.

• وتقومالرقابة،منخلالالتغذيةالعكسية،بقياسأثرهذهالتعديلاتوتحديدمدىصحةالقراراتالتىاتخذهاالمخطط

•

مماسبقيتضحأنقدرةالمنظمةعلىالبقاءوالاستمرارفىظلالظروفالمتغيرةيتوقفعلىقدرتهاعلىالتكيفAdaptationمعهذهالظروف.

• وتتمعمليةالتكيفمعالمواقفالمستجدةمنخلالالتفاعلبينالتخطيطوالرقابةباستخدامأسلوبالمحاولةوالخطأ Trial and Errorالذىينطوىعلىاختيارحلاًلهذهالمواقفوالتعرفعلىالنتائج،فإذاكانتغيرمرضيةتكررالعمليةحتىنصلإلىحلاًومجموعةحلولمقبولةوبالتاليتصبحمنالخبراتالمكتسبةللمنظمةالتىيمكناستخدامهافىحالةتكرارمثلهذهالمواقفمستقبلاً..

الفصل الثامن

الاتصال واتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات الادارية بواسطة:



يجب علينا أولا أن نضع نصب أعيننا تعريف بسيط للقرار ، القرار هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة

واتخاذ القرارات الإدارية هو محور العملية الإدارية كلها ، فنجد أنه في كل مرحلة من مراحل غلإدارة تتم ممارسة عملية إتخاذ القرارات من قبل المديرين والمختصين ، وفي بعض الأحيان يجب أن تتم عمليات اتخاذ قرارات سريعة من قبل إداريين دون الرجوع إلى مديريهم ، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ومعاً نستعرض مراحل إتخاذ القرار لحل مشكلة أو أمر غير طارئ ، أي هو القرار الذي تتم دراسته جيداً وتتم دراسة جميع الخيارات المتاحة قبل اتخاذه وأخذ وقتاً طويلاً من تفكير متخذي القرار قبل اعتماده .

فالمرحلة الأولى هي مرحلة تشخيص المشكلة ، وهي من أهم المراحل في حل المشكلات واتخاذ القارا المناسب لحلها ، يجب على المدير تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة اهمية تلك المشكلة وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب وذلك للعمل على حل أسباب المشكلة وليس أعراضها ، وتحديد الوقت اللازم والملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار بشأنها

والمرحلة الثانية هي مرحلة جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، وكلما كانت البيانات دقيقة والمعلومات محايدة كلما كانت قدرة المير على اتخاذ القرار فعالة وناجحة أكثر .والمرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد الحلول المتاحة وتقويمها وتعتمد على عدة عوامل منها وضع المؤسسة المادي وفلسفة عمل المؤسسة والسياسات التي تطبقها وهكذا.

. .ثم المرحلة التي يتم فيها اختيار الحل المناسب من بين البدائل المطروحة وفقاً للمعاير التي تتفق مع المؤسسة .و أخيرا يجب متابعة تنفيذ اتخاذ القرار للتأكد من مدى فاعلية الحل المطروح من عدمه .

وبالطبع هناك بعض الإحتياطات التي يفضل إتخاذها عند مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، مثل إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم ليس أكثر ، وذلك لأنهم يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة في حل المشكلة أكثر من غيرهم . ويجب تهيئة المناخ المناسب من المصارحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات بشفافية حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل التي يمكن طرحها على أساسها . وأخيرا يجب إعطاء الفرصة لعملية المشاركة ، مثل الأخذ بالآراء التي قد يدلي بها الأفرادإذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ومهمة ، لما قد يترتب على تطبيقها من نتائج ايجابية تنعكس على مدى فاعلية وحكمة اتخاذ القرار الذي تم اتخاذه عن طريق المشاركة . ملخص يعتبر اتخاذ القرار الاداري بأنه احدى انواع القرارات ، وقد عرف القرار ايضاً بأنه اتخاذ حل من بين مجموعة من

الحلول والتي تكون قد طرحت لمشكلة او حادثة ما او امر ما ، كما ان القرارات تصف بأنها جميع الأعمال والافعال والتي نقوم بها ، فمنها ما يكون قرارات داخلية اي تلقائية الحدوث او ان تكون غير تلقائية فنحن ننوي ان نقوم بفعل العديد من الامور ومن ثم نقوم بعمل ما وهنا يسمى العمل الذي قمنا به اتخاذ قرار ، حيث ان اتخاذ القرار الاداري مهم جداً والذي يؤدي من خلاله الى سير عمل المشروع المدار من قبل الاداري ، فمعد الدراسات والتحاليل وما يراه صاحب الخبرة اي الاداري او ما يراه مسؤولين الاقسام من حلول لأمر ما في المشروع يقوموا بتقديمه الى المدير ومن ثم يقوم بإتخاذ القرار الناسب للمشروع .

اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها(

مقدمة

يعتبر القرار جزء ً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنتزوج، أسماء أطفالنا .... فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

تعريف القرار

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه.

وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوام منها:وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

1– تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2– كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3– وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4– كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

حيثيات اتخاذ القرار

أولا- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلكها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي

للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام.

ثالثاً– اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعاً– ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار

-1لا للمجاملات في اتخاذ القرار

-2لا للعواطف

-3لا للتردد والتراجع

-4لا للإذاعة والنشر

-5لا للعجلة

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات:للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2-المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3-الميول والطموحات:لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4-العوامل النفسية:تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية:

أولاً- القرارات التقليدية:

أ ـ القرارات التنفيذية:وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ـ القرارات التكتيكية:وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً– القرارات غير التقليدية:

أ ــ القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ــ متخذ القرار ــ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ــ متخذ القرار ــ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ــ القرارات الإستراتيجية:وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

منقول

مفهوم المعلومات المحاسبية

بعد الثورة الصناعية في القرن العشرين وما تلاها من تطور تكنولوجي في الحاسب الآلي ظهرت على الساحة الثورة المعلوماتية الهائلة والتي ساعد في بروزها ذلك التطور الكبير في علوم الحاسب ، فالمعلومات التي كانت تخزن في أمهات الكتب على أرفف كبيرة الحجم أصبحت الآن تخزن على قرص ضوئي.
تلى تلك الثورة المعلوماتية ثورة الأتصالات والتي تربعت عليها الإنترنت والتي عززت أهمية المعلومات وأعطتها ميزة الوصول السريع لها بعد حصولها على ميزة التخزين في الحاسب وأقراصه المرنة والضوئية.

تعرف المعلومات على أنها : " البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعا للمستقبل والتي لها

قيمة في الأستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية. "

إن علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، حيث بعد إضافة مهارات صناعية على المادة تتحول إلى منتج نهائي بالضبط يحصل على البيانات التي بعد استخدام مهارات معينة غالبا ما تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في الحاسب الآلي.

تسمى عملية معالجة البيانات باستخدام الحاسب بالمعالجة الإلكترونية والتي تعالج فيها البيانات فترتبها أو تبوبها أو تعالجها حسابيا أو غير ذلك من المعالجات مما يشكل المعلومات والتي إما أن تخزن فيشكل تراكمها المعرفة أو إما أن يعاد معالجتها كتغذية راجعة.

من هنا يتضح لدينا أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات ، حيث أن متخذ القرار إذا أراد حل مشكلة معينة فانه يلجأ إلى تعريفها ثم تطوير بدائل الحلول لها ، ومن ثم جمع المعلومات لكل بديل المعلومات التي يجمعها قد يكون في حالة تأكد منها أو في حالة المخاطرة أو في حالة عدم التأكد من المعلومات التي لديه .

أصبح علم الحاسوب وعلم المحاسبة متلازمان ومتكاملان بسبب أن المحاسبة علم إجتماعي يتأثر بالمتغيرات الإجتماعية التي تطرأ عبر الأزمنة ومن أهم هذه المتغيرات المؤثرة هي تطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وحتى يقوم المحاسبون بمهامهم بدقة وملاءمة عليهم إسناد أعمالهم للحاسوب بما فيه من برمجيات محاسبية معالجة لبيانات المعاملات المالية وبنوك المعلومات المحاسبية الحافظة.

نظام المعلومات المحاسبية يحتوي على مكونات وعناصر عدة من أهمها البرمجيات المحاسبية وبنوك المعلومات المحاسبية ، يهدف هذا النظام لمعالجة البيانات المالية المدخلة من خلال برمجياته المحاسبية ليتم إستخراج المعلومات المحاسبية التي تكون على شكل تقارير ووثائق وقوائم مالية نهائية تقدم لجميع المستفيدين من هذا النظام.

المعاملات المالية التي تحدث في منشآت الأعمال تتميز بالتكرار الإجرائي المستمر مما أعطاها صفة الدوران في الأعمال والمهمات عبر الفترات المحاسبية للمنشأة ، فكان لدينا دورة الإيرادات والنفقات والإنتاج والمالية ودورة الإقرار المالي التي يتمخض عنها التقارير المحاسبية التي تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبية ، وللحاسوب دور كبير جدا خلال هذه الدورات التشغيلية تحت ظل نظام المعلومات المحاسبية.

منشآت الأعمال في حاجة كبيرة لنظام معلوماتي في مجال محاسبة الموردين والعملاء والموظفين والحكومة مما يدفع إداراتها لنـــزعات تطويرية لمثل ذلك النظام نتتهي بمشكلة الإختيار من بين بديل تطويرها في المنشأة أو الحصول على إستشارات من شركات متخصصة ، وفي كلا البديلين تمر عملية التطوير هذه لمراحل تبدأ بالتخطيط لهذا النظام المعلوماتي المحاسبي لمعرفة جدواه الإقتصادية والتشغيلية والقانونية ، ومن ثم تحليله وتصميمه وتنفيذه وتشغيله وصيانته ، وهنا تبرز أهمية التفاهم الفني بين الإدارة والمحاسبة وقسم الحاسب الآلي من أجل الحصول على نظام معلوماتي محاسبي يلبي متطلباته على أكمل وجه ، وليتحقق هذا التفاهم على فرق التطوير المعرفة بأصول المحاسبة وعلى المحاسبون والإدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وإمكانياتها التقنية .

بنك المعلومات المحاسبية يمثل تكنولوجيا ضرورية لحفظ المعلومات المحاسبية لإسترجاعها المستقبلي بهدف المساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلبية ، هذا البنك عبارة عن جداول (ملفات معاملات (مترابطة تعطي ميزات من أهمها منع التكرار في حفظ البيانات والمعلومات وسهولة الإسترجاع والتحديث والإلغاء والإضافة وغير ذلك من عمليات معالجة ، ويمكن الإستفادة من تكنولوجيا الإتصالات في إدارة هذا البنك عن بعد سلكيا أو لاسلكيا.

المحاسب المثالي وجمشيد من البرمجيات المحاسبية (العربية) المعالجة لبيانات المعاملات ، وبرنامج إنستانت المحاسبي من البرمجيات المستوردة لمعالجة بيانات المعاملات ، و برنامج المايكروسوفت إكسيل يمثل برنامجا على شكل جداول إلكترونية يستخدم بشكل واسع في تنفيذ أوراق العمل المحاسبية وإستخدام الإقترانات المالية والمحاسبية والإحصائية لأغراض المعالجة للبيانات.

من المواضيع الحيوية في مجال المعلوماتية هو الرقابة والتدقيق والأمن المستند للحاسب الآلي ، فالحاسوب يستخدم في سبيل تحقيق الرقابة على مستوى منشأة الأعمال من خلال التقارير الرقابية الممتعلقة بالموظفين والآلات وغيرها للتأكد من أن الأهداف المخطط لها يتم تحقيقها بأقل الإنحرافات السلبية ، أما التدقيق المستند للحاسب فهو يعني إستخدام برمجيات التدقيق في إختيار عينات إحصائية لتدقيقها وخصوصا من خلال المحاكاة لواقع المنشأة المهني ، وهنا يكون متطلبا من المدقق لنظام المعلومات المحاسبية أن يشارك في عمليات التطوير لهذا النظام وبالتالي عليه فهم تقنيات التطوير

للماشركة الإيجابية في الوصول لنظام معلوماتي محاسبي خال من الخلل ، أما الأمن فهو قد يكون أمنا على البرمجيات وبنوك المعلومات من خلال وضع إجراءات تلغي مخاطر الإختراق للسرية وخصوصا عند تراسل المعلومات محليا أو دوليا والتي منها تشفير المعلومات المتراسلة بين المرسل والمستقبل ، أما الأمن المادي فيحتاج إلى تكنولوجيا محوسبة أمنية تحد من المخاطر الطبيعية كالحرائق ومن المخاطر الغير طبيعية كالسّرقات.

اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها(

مقدمة

يعتبر القرار جزء ً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنتزوج، أسماء أطفالنا .... فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

تعريف القرار

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه.

وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوام منها:وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته

على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

حيثيات اتخاذ القرار

أولا- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلكها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.
بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.
أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام.

ثالثاً- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعاً- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار

1- لا للمجاملات في اتخاذ القرار
2- لا للعواطف
3- لا للتردد والتراجع
4- لا للإذاعة والنشر
5- لا للعجلة

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية:

أولاً- القرارات التقليدية:

أ ــ القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ــ القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ ــ القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ــ متخذ القرار ــ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ــ متخذ القرار ــ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ــ القرارات الإستراتيجية:وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

[اتخاذ القرارات الإدارية [أنواعها ومراحله]

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية اتخاذ القرارات:

ــ اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

[1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[2] البيانات والمعلومات الكمية.

[3] البيانات والمعلومات النوعية.

[4] الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ــ متخذ القرار ــ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

ـــ وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبـــارات موضـــوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:ـــ

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامـــل مســـاعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

ـــ ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقـــدار نجـــاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

ـــ وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليـــل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ـــ ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لـــدى المرؤوســـين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

ـــ المشاركة في اتخاذ القرارات.

ـــ مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

ـ تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

ـ كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

ـ وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

ـ كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ـ وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

ـ إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

ـ تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

ـ وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية :

[1] القرارات التقليدية:

أ ـ القرارات التنفيذية:

ـ وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

ـ وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير

والمعلومات التي لديه.

ب ــ القرارات التكتيكية:

ــ وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

ــ ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

[2] القرارات غير التقليدية:

أ ــ القرارات الحيوية:

ــ هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ــ متخذ القرار ــ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ــ متخذ القرار ــ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ــ القرارات الاستراتيجية:

ــ وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

مباديء عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية

(1)المقدمة

عملية اتخاذ القرارات احد الواجبات الهامه في النشاط الاداري ، وتنشا الحاجه الي اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيميه-

والقرار : هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محدده استجابة لموقف معين ، وهو مطلوب للاجل الطويل والقصير وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطوره صنع القرار.

) –**صنع القرار**:(عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف الي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة علي حل المشكلة والقيود المؤثرة علي تحديد درجه ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفه ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر علي تنظيم العائد.

والممكن اقتصادياً بمعني متوفر الموارد اللازمة والممكن تنظيمها وعملياً ويتكون القرار من مجموعه من العناصر يجب توفر حلول بديله وتوفير معيار للاختيار والموازانة والمفاضلة بين البدائل وتحديد الظروف التي يتم في ضوئها اختيار النتيجة وتحديد طريقة التعلم وتغير السلوك القراري وطريقة تطبيق القرار علمياً وطريقة مراقبة الروف المحيطة بالقرار الامثل.

وعملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عمليه مستمره ومتغلغله في الوظائف الاساسيه للاداره ويقوم بها كل مدير وهي عمليه الاختيار القائم علي اساس بعض العايير لبديل واحد من بين ثالث بدائل محتملة والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والاراء المتعارضة حتي يمكن المحافظة علي فاعلية الجماعه.

وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الذي سيتبع . والبدائل تقيم علي اساس نتائجها المحتملة ولكن تحديد القيم النسبية لكل قرار ينطوي علي صعوبات حقيقية فقدره علي اتخاذ قرار ما تتوقف علي نطاق ادراكه وفهمه للمنطقه التي يتخذ فيها القرار . وكثير ما يجد المدير ان القرار يجب ان يتخذ داخل حدود او قيود معينه كما ان كل القرارات تتقيد بقدرة العاملين علي تنفيذها ، اما بالنسبة للتركيز فيقصد به التركيز علي المظاهر الحقيقيه الهامه للمشكلة

–ان هذه المقدره تساعد علي استبعاد البدائل الاقل جاذبية او التي لا يمكن تنفيذها في ظل الموارد المتاحة .وعملية اتخاذ القرارات دائماً تتصل بمشكلة او صعوبة او منازعة لتحديد الاهداف وتحقيقها ولاستخدام الموارد المتاحة.

(2) انواع القرارات وتصنيفاتها المختلفة

1- بالنسبه للوظائف الاساسيه للمنشاة.

اولاً : قرارات تتعلق بالانتاج مثل :

حجم الانتاج وحجم المصنع والتصميم الداخلي للمصنع وطرق الانتاج واجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الاجور ومدي البحث العني واهمية التفتيش .

ثانياً : قرارات تتعلق بالمبيعات مثل :

تحديد الاسوق ومواقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات والعلامه التجاريه المستخدمه ومنافذ التسويق المستخدمة والسعر ومدي ونوع المبيعات والاعلانات وابحاث السوق المستخدمة .

ثالثاً : قرارات تتعلق بالتمويل مثل:

الهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار راس المال العامل وطرق الحصول علي الاموال الجديده وتوزيع الارباح وخطط اعادة التمويل والاندماج والتصفية والاجراءات المحاسبية .

رابعاً : قرارات تتعلق بالافراد مثل :

مصادر الحصول علي القوه العامه واساليب الاختيار والتدريب وتحليل العمل واستخدام نظام الاقتراحات ومعالجة التاخير والغياب واسس دفع الرواتب وطرق الترقيه وترويج وسائل الامان .

2- تصنيف القرارات علي اساس درجة اليقين.

1- طبيعة روتينيه

يتكرر حدوثها مما ينخفض عدم اليقين الي حد ادني والقرارات عاده تؤثر هلي جماعة صغيره فقط ومن السهل تطبيقها.

2- قدر محدود من عدم اليقين

من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين والقرارات يقتصر تاثيرها علي ادارتين او ثلاثة ادارات علي الاكثر.

3-قدر كبير من عدم اليقين

ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوه من القرارات والقرارات تتضمن مناطق واسعه من النشاط

4-درجه مرتفعه جدا من عدم اليقين

مواقف تغطى مناطق ومجالات واسعه جدا والعديد من العوامل التى لا يمكن التنبؤ بها . ويحاول المديرون تخفيض عدم اليقين فى قراراتهم عن طريق البحوث مختلفه الانواع والتى تشمل المواد والمنتجات والعمليات والاسواق وهناك طريقه اخرى وهى التعامل مع عدم اليقين بطريقه نظاميه عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث من استخدام الاحصاءات كلما أمكن ذلك.

3-تصنيف القرارات:

1-بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة.

-**فالقرارات المبرمجة** :هى تلك التى تعالج مواقف شبه يومية متكررة بإسلوب نمطى وفقاً لقواعد مصممه مسبقاً وتسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف.

-**القرارات الغير مبرمجة**:وهى تلك التى تعالج مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتتطلب قدراً من التفكير الإبتكارى وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنها بها.

4-بحسب مستواها وأجلها الزمنى .القرارات الإستراتيجية: ينصرف أثرها لمدى زمنى طويل نسبياً ويكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا وهى غير تكرارية وترتب أثراً يفوق غيرها من القرارات وتتميز بإرتفاع درجة المخاطرة وتتطلب قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ودقة وعمق التحليل.
القرارات التشغيلية: وهى قرارات متوسطة الأجل ويكون مسئولاً عنها مديرة الإدارة الوسطى ويقل أثرها

ومداها الزمنى كما تقل درجة المخاطرة. القرارات التكتيكية: وهى قرارات قصيرة الأجل على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وهى تقل نسبياً فى مداها وأثرها ومدى خطورتها.

3- **بحسب مستويات القرارات التنظيمية** :قرار فردى ____قرار جماعى____ قرار تنظيمى______ قرار قطاعى______ قرار وزارى _____ قرار قومى _______قرار دولى ______ قرار عالمى.

خطوات عملية إتخاذ القرار

أولاً: تحديد المشكلة

)الموقف أو القضية أو الحالة(

إن المهمه الأولى فى عملية إتخاذ القرارات هى العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها ففى حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذى سيتخذ سيكون قراراً غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التى صدر بشأنها، والمشكلة هى إنحراف ما هو كائن عما ينبغى أن يكون ويجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة فالظاهرة هو العرض أما المشكلة فهى السبب الأصلى للحدوث للتشخيص للمشكلة يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يأتى:

1- تحديد أسباب ظهور المشكلة

2- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها

3- تحديد موقع المشكلة ونطاقها

4- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة

5- تحديد حجم المشكلة

6- تحديد العامل الأكثر تميزاً فى المشكلة

7- تحديد الأثار المتوقعة للمشكلة

8- تحديد الوقت المناسب لصنع القرار

ثانياً: تحليل المشكلة

أى تصنيفها وتجميع الحقائق لغرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار ؟ ومن الذى يجب إستشارته عند إتخاذه؟ ومن الذى يجب إبلاغه ؟ وعادة يتم التصنيف حسب :

1- الفترة الزمنية المستقبلة للقرار

2- وقع القرار على الوظائف والنواحى الأخرى

3- عدد الإعتبارات النوعية التى تدخل على القرار

4- مدى التكرار المنظم للقرار وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات، حيث يمكن للمدير إستبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التى لديه ومدى إرتباطها بالموضوع وليس من الضرورى الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم ولكن من الضرورى معرفة ما هى المعلومات الناقصة، حتى يمكن تقدير درجة الخطر التى ينطوى عليها القرار ومدى دقته.

ثالثاً : تحديد الهدف من القرار

الهدف سيمثل معيار لتقييم البدائل، فالبدائل الأنسب الذى يتعين إختياره هو الذى يتعين لتحقيق الهدف، ويصمم المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة وأن تمثل الموقف موضوع القرار فى فرصة تصمم أيضاً البدائل لبلوغ هذا الهدف ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف أهمها:

1- أن يكون عملياً يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة وفى ظل ما قد يتواجد من قيود

2-أن يكون فى قالب كمى كلما أمكن وله إطار زمنى معين كلما أمكن

3-أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم فى وضوح القرار للمنفذين.

4-أن يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار

رابعاً: تنمية الحلول البديلة وتحديدها

والحلول البديلة هى الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة وتعتبر قلب الطريقة العملية وتختلف بإختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل إبتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيراً حتى تكون عملية الإختيار إلى أنسب البدائل للحل وتقاس القدرة على التفكير الإبتكارى بمدى إكتمال وحسن إدراك الموقف والسعى لتهيئة وتطوير أفكار جديدة ذاتياً أو بإستدرارها من الأخرين والمرونة التى تعنى تفهم وتقبل لآراء الأخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالى إلى أخر جديد والتكيف مع الوضع الحالى- وعملية تقييم البدائل تأتى فى المرحلة التالية

خامساً تقييم البدائل

بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل وتنطوى عملية التقييم على:

1-تحديد العوامل الإستراتجية التى سيركز عليها الإهتمام عند القيام بعملية التنبؤ

2-التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به ويكون التقيين كمياً بالنسبة للبدائل المؤثرة فى الربح والتكلفة- ويمكن أن يكون التقييم من خلال نماذج مرسومة أو مجسمه بالنسبة للبدائل المتعلقة بالتنظيم الإدارى

-وتستخدم ثلاثة معايير رئيسية فى تقييم البدائل المتاحة من خلال:

1-هل البديل عملى ممكن التنفيذ ؟

2-هل البديل يحقق الهدف ؟ ، ويحل المشكله أو يساعد على اقتناص الفرصه .؟

3-هل ستكون النتائج البديله معقوله؟ وما مدى هذه الآثار ؟ كذلك يتعين مراعاة أثر البديل على أداء الوحدات التنظيميه فى علاقاتها التبادليه ومدى قبول العاملين للقرار

وهناك متطلبات هامه للتقيم الفاعل لصنع القرارتدعو الي:

1-إختيار فاعليه كل بديل بتحليله وتقيمه من حيث مزاياه وعيوبه.

2-استشاره مساعدين ومراوسين ذوي خبره بموضوع القرار.

3-استخدام الاسلوب الكمي في تحليل المواقف وتصميم وتقييم البدائل.

4-تصميمم معاير موضوعيه لتقييم كل بديل .

5-ترتيب البدائل تنازلياً بحسب اهميتها.

سادساً :- اختيار البديل المناسب.

اختيار البديل الذي يتوفر فيه اعلي مستوي من حيث امكانيه التنفيذ علمياً والوفاء بالهدف بالشكل المكتمل تماماً بقدر الامكان والامل قدراً من الاثار السلبيه – وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعده علي اختيار افضل حل من بين الحلول المحكمه هي

1-الخطر فلابد من مقارنه اخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعه منه.

2-الوفر في الجهد بالمقارنه بين النتائج المتوقعه والجهد اللازم لتحقيقها.

3-الموارد المتاحه وقيودها ومدي توفرها واكثر هذه الموارد اهميه هي الموارد البشرية فمقدره هولاء الافراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطعون عمله وما لا يستطعون.

سابعاً :- تقديم القرار للمنفذين.

بان يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم ولابد من تحفيزهم وترغيبهم وجعلهم يحسون بان القرار هو قرارهم بإشراكهم في عمليه إتخاذ القرار فمن الافضل ان تحقق درجه من المشاركه ان لم تكن في عمليه صنع القرار فلتكن في مقابله اواجتماع لمناقشه

اهميه القرار ودواعي اتخاذه والنتائج او المزايا المتوقعه منه.

فالمشاركه كثيراً ما تؤدي الي تحسين نوعيه القرار النهائي عن طريق الكشف عن امور قد تغيب عن المدير مثل الموارد المتاحه ولكن غير المستخدمه.

ثامناً : وضع خطه تنفيذ القرار.

يتعين وضع خطه تمهد لتنفيذ فعال تاخذ بالاعتبار ما يمكن ان يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين اجل التنفيذ وحتي توقيت بلوغ الهدف وتحديد معايير التنفيذ ويتعين ان تتضمن خطه

1- الهدف من القرار.

2- النشاط الذي سيؤدي

3- من سينفذ واين سيجري التنفيذ؟

4- كيف سيجري التنفيذ وبماذا سيجري التنفيذ؟

5- متي سيبدا التنفيذ ومتي سينتهي ؟ كذلك يتطلب الامر تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار واصداره وقد يصدر القرار في توقيت معين بينما يبدأ تنفيذه في وقت لاحق وفي اعلان القرار للمعين به يتعين الكياسه في صياغه نص القرار او التبليغ به وعندما يتطلب الامر اعلان القرار لعدد من المعينن كإدارات واقسام يجب ان يكتمل نطاق هذا الاعلان بما يسهم في تحقيق هدف صنع القرار.

تاسعاً : متابعه التنفيذ وتقييم النتائج.

بتحديد النتائج المرغوبه من القرار وتقدير متي يمكن تحقيقها ثم تقييم مدي تحقق هذه النتئج – ويلاحظ ان عديداً من المديرين يهملون هذه المرحله لانهم يخشون ما قد نسفر عنه المتابعه والتقييم من قصور القرار مع ان أي قرار يمكن أن يصب تماماً او لحد ما وحتي ان لم يصب فقد يرجع ذلك لمتغيرات عشوائيه او عارضه تخرج عن سيطره صانع القرار . ولكن من الضروري متابعه تنفيذ القرار وتقييم النتائج اولاً بأول.

المسئول عن اتخاذ القرارات.

اولاً : القرار الفردي.

يستخدم القرار الفردي عندما يكون القرارمن السهل الوصول اليه وعندما تكون معرفه الجماعه محدوده جداً بخصوص الموضوع المعين او في حاله المسائل ذات الطبيعه العاجله.

ويلاحظ ان القرارات الخاصه بمقابله الطوارئ والحالات العاجله تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يبخذها الفرد فالقرار يجب ان يتخذ دون تاخير وتعتبر القرارات التي تتخذ في الازمات الاختبار الحقيقي لقياس كفاءه المدير وقدرته . فالكثير من المنشات بدأت صغيره بواسطه شخص واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات.

ولكن مع التقدم العلمي جعل القرارات تعتمد كلياً وجزئياً علي الحقيقه العلميه والتي يقررها الفني أفضل من غيره وذلك لعدم تزود الاداره بالمعرفه العلميه للازمه لوزن العوامل الفنيه.

ثانياً : القرار الجماعي.

عن طريق المشاركه في صنع القرار بان يدعو المدير مروسيه ليشاركو بمعلوماتهم وخبراتهم وارائهم في تشخيص موقف يدعو للاهمية ثم تحديد البدائل وتقيمها وحتي اختيار البديل الانسب وتقديم مقترحاتهم علي

مدار الخطوات اتخاذ القرار وتختلف درجات المشاركه التي تتاح للمرؤسين بحسب نمط القياده الذي يمارسه المدير ان كان او توفراطياً او ديمقراطياً.

مزايا المشاركه في صنع القرار.

1- تكامل معلومات واراء وتجارب وافكار المشاركين في عمليه صنع القرار

2- يستطيع المشاركون ان يتفهموا طبيعه وابعاد الموقف الذي يواجهونه في منظمهم وسيكونون اكثر استعداد لقبول ما يقضي به من تغيير وان ينقلوا الاقتناع الي زملائهم.

3- يستطيع المشاركون في صنع القرار ان يسلكوا الاتجاه الوسط بين التفاول والتشاوم.

4- تهي المشاركه جواً من ديمقراطيه الاداره بما يسهم في ثقه متبادله وعلاقات انسانيه طيبه وخفز معنوي وموثر وشعور اقوي بالمسئوليه.

5- تدريب وتهيئه صف ثاني من المديرين او صناع القرارات.

6- تساعد علي جوده القرار نتاجاً لسلامه مراحل عمليه صنع القرار ويدل عليها قبول القرار من المعنين وسلاسه تنفيذه وتحقيقه للهدف المخطط .

والقرار الجماعى يفوق القرار الفردى إذا توافرت عدة مقومات أهمها:

1- تناسب خبرات وقدرات أعضاء المجموعة مع طبيعة الموقف.

2- توافق قيم وإتجاهات بناءة وتوافر معلومات كافية ومعقولية حجم العضوية.

3- إنسجام هيكل العضوية وتماسك المجموعة وعدم تسيد رأى فردى على باقى الآراء.

***التخطيط لصنع القرار يطرح المدير بعض الأسئلة، كما يلى-:**

1- ما هى خصائص المرءوسين الذين يمكن أن يشاركوا فى صنع القرار.

2- ماهى درجة قدرة كل منهم على المشاركة والتفاعل الجماعى.

3- ما هى درجة رغبة كل منهم فى المشاركة والإستعداد لتحمل المخاطر والمسئولية.

4- ماهى معايير إختيار الأشخاص الذين ستشكل منهم مجموعة صنع القرار.

***صيغ أو صور صنع القرار الجماعى**

1- اللجان:

حيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع القرار وقد تكون اللجنة مؤقته لبحث موضوع محدد أو تكون دائمه لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها ويتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكرى بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة ويكامل ويطور المفاهيم والمدركات ويجب مراعاة بإجتناب ما قد يؤدى إليه النقاش وتباين الآراء من تكرار الإجتماعات وإستطالة الوقت.

2- مجمع الخبراء :

تعد هذه الصورة مفيدة فى صنع القرارات غير الروتينية وفى التنبؤ بنتائج القرارات التى تتعامل مع المتغيرات التكنولوجية وتتمثل خطوات هذه الطريقه فيما يلى :

أ- تصميم قائمه إستقصاء تتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بتقدير الموقف وترسل إلى الخبراء المعنين .

ب- يحدد كل عضو أرائه وتقديراته المستقلة فى عبارات مختصرة توضح الأهمية النسبية لرأية.

ت- يتلقى منسق العملية الإجابات ويتم إستخلاص مدلولاتها وتلخيصها وصفياً أو إحصائياً.

ثيعاد إرسال سلسلة أخرى من الرسائل متضمنه قوائم الأسئلة الملخصه للخبراء مرفق بها أراء وتقديرات الخبراء الآخرين .

جتتكرر الخطوات السابقة على عدة جولات قد تصل إلى 5 مرات حتى يتحقق تقارب أو إلتقاء الأراء وعندما يؤخذ المتوسط العام للأراء يمكن إعتبارة قرار مجموعة الخبراء .
ويراعى هنا حسن إنتقاء الخبرات وصياغة الأسئلة بعبارات واضحة للوصول إلى إجماع موضوعى سليم.

3- مجموعات العصف الذهنى

حيث يشكل المدير مجموعة من ذوى المعرفة بالموقف الذى يحتاج القرار ثم يطلب من كل عضو أن يكتب بمفردة أكبر عدد يستطيع أن يفكر به من البدائل ثم يتناوب الأفراد على سرد ما حددوه ثم تسجل الأفكار وتركز المناقشة على ما قد يتطلبه الأمر من توضيح وتجرى مناقشه أوضح وأوسع لتقييمها وترتيبها ويتمثل قرار المجموعة فى البديل الذى نال أعلى أو أكثر الأصوات.

4- مجلس الإدارة :

يتكون من مديرين بالمنظمه وقد يضم ممثلين لهيئات خارجية خاصة بإدارة المنظمه ويجتمع المجلس دورياً أو قد يجتمع بشكل عارض وقد يصافح مشروع القرار ليمرر على الأعضاء بمكاتبهم دون إنعقاد المجلس.

5- الندوات أوالمؤتمرات:

حيث يدعو المدير مساعديه ومرؤسيه لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة ويتبادل المجتمعون أراء ويتداولون معلومات ويحددون بدائل وكلما عمد الرئيس لتشجيع مرؤسيه على تقديم رؤاهم أسهم ذلك فى فاعلية الندوة وزاد تفهم المشاركين للقرار المتخذ وتحمسهم لتنفيذه.

أنماط المشاركة فى إتخاذ القرار علمياً

1- **النمط الأول** :ينفرد المدير بصنع القرار كلياً ويكتفى بإعلام المرؤسين به لتنفيذه فهو لا يتيح لهم أى فرصة للمشاركة وقد يلجأ إلى إجبار مرؤسيه على قبول القرار بما لديه من وسائل السلطة.

2- **النمط الثانى**:ينفرد المدير بصنع القرار ولكنه يحاول بيعه مقدماً لمرؤسية كى يفوز بتأيدهم وقبولهم له عن طريق الإغراء وتوضيح فوائد القرار.

3- **النمط الثالث**:وفيه يعرض المدير قراره على المرؤسين ويقوم بشرح وجهه نظره ويعطى فرصة للإستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار الذى أخذه.

4- **النمط الرابع**: وفيه يضع المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ثم يدعو مرؤسيه للمناقشة وبعد سماع الأراء والمقترحات فإنه يتخذ بنفسه القرار.

5- **النمط الخامس** :يعرض المدير المشكله علي المجموعه ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافه البدائل الممكنة لحل المشاكل وبعد المناقشه الموسعه يقوم بنفسه باختيار انسب بديل

6- **النمط السادس** :يقوم المدير بتحديد المشكله ثم يشترك مع المجموعه كاي عضو فيها اخر في الوصول الي القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه.

7- **النمط السابع** :يتم تحويل صنع القرار للمجموعه بحريه كامله في تحديد المشكله واختيار البدائل وتقرير الحل المناسب . ويتوقف تفضيل نمط من الانماط السابقه علي اخر فيما يلي-:

(1بالنسبه للمدير.

فسلوكه يتأثر بمجموعه من العوامل المتعلقه بشخصيته من اهمها هل هو حريص علي تحقيق اهداف المنظمه – ومدي ثقته في مرؤسية– وميوله القياديه ومدي ثقته في فاعلية المشاركه في تحقيق الاهداف.

(2بالنسبه للمرؤسين .

فطبيعه شخصيتهم ودوافعهم وقدراتهم واستعدادتهم للاعتماد علي انفسهم وتحمل اتخاذ القرارات واذا كانوا اكثر تفهماً وتوافقاً مع اهداف المنظمة واذا كانت لهم خبرة خاصه في معالجة المشكله وكلما كانوا اكثر ميلاً الي حريه التصرف واذا كانوا قد ايجتادوا علي المشاركه في اتخاذ القرارات كل ذلك من العوامل الهامه التي توثر في سلوك القائد تجاه مروسين ليعطيهم درجه اكبر من المشاركه في اتخاذ القرار.

(**3بالنسبه للمناخ الداخلي للعمل**)الموقف) فمقدار المشاركه تتاثر بالمحتوي العملي الذي يتم فيه الاداء والذي يشمل

1- الخصائص المميزه للتنظيم.

2- مدي فاعليه جماعات العمل.

3- صغط الوقت.

حالات صنع القرار

(1اولاً : في حاله التأكد عندما يعرف ويعلم تماماً الظروف المحيطه بموضوع القرار والبدائل الممكنه اثارها المتوقعه وهذه الحاله نادراً ما تقع في الواقع الاداري العملي .

(2ثانياً: في حاله عدم التاكد وهي اكثر الحالات شيوعاً في عمليه صنع القرار وهذه طبيعه الامور ما راقب النتائج ستظهر مستقبلاً والمستقبل بعلم الله وحده فكل بديل يكون له اكثر من نتيجه محتمله ويتطلب الامر استخدام معايير للمفاضله بين البدائل مثل

(1معيار التشاوم 1- قاعده اعلي الادبي بتحديد ادني مستويات العائد لكل بديل من البدائل المتاحه ثم اختيار البديل الذي ينهي ادني اقصي العوائد الدنيا . 2- قاعده ادني الادبي حاله تشاوم كامل فيحدد ادني عائد من كل بديل واختيار ادني بديل الذي يحقق له ادني العوائد الدنيا التي تقدمها البدائل.

(2معيار التفاؤل

-3قاعده ادني الادبي: حاله من التفاول الجزئي فيحدد اقصي عائد يمكن ان يتاح من كل هذه البدائل الذي يهي اعلاها.

-4قاعده اعلي الاعلي: حاله التفاول التام فيحدد اعلي مستويات العائد المتوقعه من كل بديل ثم اختيار البديل الذي يهي اعلاها.

*ويمكن استخدام معيار مشترك بين التفاول والتشاوم ويمكن تقسيم التفاول والتشاوم علي واحد صحيح ويتحدد قدر هذا العامل علي اساس قدر البيانات المتاحه ونمط شخصيه صانع القرار واتجاه سلوكياته ودرجه المخاطره القائمه المحيطه بموقف القرار فيمكن المفاضله بين البدائل المتاحه كما يلي:

أ) تحديد اكبر العوائد لكل بديل.

ب) تحديد العائد المتوقع لكل بديل كما يلي) :اكبر عائد x معامل التفاول) + (اقل عائد x معامل التشاوم) ويكون البديل الاكبر هو الانسب حيث يحقق اعلي عائد.

(2معيار الاسف 3) يقدر بالفرق بين العائد المحقق من البديل الذي يختاره صانع القرار واعلي عائد في البدائل المتاحه كان يمكن تحققه لو علم صانع القرار مسبقاً بما ستكون عليه الامور ويقرر صانع القرار البديل الذي يرتب اقل اسف.

ثالثاً : في حاله المخاطره . لا يكون المدير متاكداً من الاحتمالات المترتبه وهناك قدر من المخاطره تقدر باي عائد او نتيجه لكل بديل وتحسب المنفعه المتوقعه لكل بديل كما يلي : العائد المتوقع من البديل x احتمال تحقق العائد دور النماذج في عمليه صنع القرار وتبدو من الاهميه واضحاً في المنظمات التي تعمل في بيئه تنافسيه حافله بمتغيرات متعدده ومتزايده ويتطلب الاستعانه بالتموذج كاداه مساعده علي تصوير هذه المتغيرات وحسن التعامل معها ٠ .

تعريف النموذج - : هو تعبيراً او تصوير رمزي مصطنع ومجرد للواقع لموقف او لمشكله بما يساعد علي حسن التصور كاساس لصنع القرار - مثل توضيح عناصر المشكله او الموقف وتفسير علاقه السبب والنتيجه فهذا يساعد في فاعليه صنع القرار ويساعد في تخفيف درجه التعقد او المشكله والتوصل لنتيجه مفيده قد تتمثل في قرار فعال كذلك تستخدم النماذج في التدريب .

تقسيمات النماذج

(1النموذج المادي : فالنظام او الشي موضع الدراسه في شكل مجسم حيث مظهره او ابعاده او ادائه وتعد نسخاً متدرجاً من حجم الشي الحقيق مثل نماذج المباني التي يستخدمها المهندسون.

(2النموذج الرمزي : فالنظام او الشي موضع الدراسه يكون باستخدام رموز تمثل عناصره او المتغيرات الموثره فيه العلاقه بينها – وله ثلاث انماط

أ- النموذج اللفظي وهو تعبير قوي عن العلاقه بين متغيرات او عناصر في عمليه او نظام ما

ب- النموذج التخطيطي يعبر بشكل مرسوم او مصور عن انسياب عمليات مراحل مهمه معينه مثل خريطه عمليات توضح تتابع عمليات لازمه لانتاج سلعه

ج- النموذج الرياضي يستخدم رموز كميه تمثيل نظام ما رياضياً وقد يتكون من معادله واحده او عده معادلات ويتميز بدقه التعبير عن المتغيرات الموثره في الموقف.

د- النموذج الوصفي يصف كيفيه تشغيل نظام او اداء عمليه معينه مثل نموذج يوضح منظومه تشكيل الحاسب الالي في شكل مدخلات وعمليه مخرجات

***موقع النموذج ضمن عمليه صنع القرار.**

1- تحديد مدي وجود انحراف عن هدف او معيار محدد للاداء الذي يسمي باعراض المشكله وتوقيت موقع حدوثه . 2- تحديد موثرات الانحراف او المشكله علي انشطه وظيفه معينه داخل المنظمه او الاداره المعينه.

3- محاوله التوصل للاسباب الاكثر احتمالاً لحدوث الانحراف او الظاهره من خلال اختيار كل سبب.

4- تحديد طبيعه وابعاد المتغيرات السائده في بيئه المنظمه داخلياً مثل طبيعه الموارد وخارجيا مثل المنافسه.

5- تحديد البدائل المحكمه للتصرف والتي يمكن ان يودي احداها او بعضها لتحقيق الهدف من عمليه صنع القرار.

6- تمثيل العوامل او المتغيرات بنموذج مجرد يوضح البديل الانسب كشجره القرارات.

7- يتطلب الامر تحديد معيار بتقيم النموذج من حيث درجه صحه تعبيره عن الواقع وظروف التاكد من انه يتضمن الابعاد الموثره علي تصور ويسمي المعيار بمعيار المنفعه.

8- يجري اختبار النموذج للتاكد من توافر درجه وثاقه صله بالمشكله موضع البحث والتنبوء بمدي فاعليه لحل التطبيق من الواقع.

*تبدا هذه المقومات بتصميم النموذج من بيانات منقوله عن الواقع لتستمر عمليه تصميم وتقيم النماذج متتابعه حتي ينتهي الامر الي تصميم انسب نموذج من الناحيه العلميه.

***مزايا واستخدامات النماذج**

1- المساعده في التنبو :فيمكن تصميم نموذج تنبوء في صيغه رمزيه للتنبو بحجم الطلب او المبيعات عند مستوي معين من الارباح وبالتالي التنبو بمدي فاعليه وكفاءه المنتج كاساس لاقراره اوتطويره.

-2**تعظيم فاعليه القرار** :فالنموذج بتعبيره عن خصائص مشكله معينه يهي تصميم بدائل التصرف امام صانع القرار مع محاكاه الواقع باعلي درجه ممكنه مما يساعد في فاعليه القرارات.

-3**المفاضله بين تصميمات بديله** :ليس لمنتج معين فقط بل ايضاً المفاضله بين تصميمات بديله لمبني مصنع او مستشفي او .... وللتخطيط الداخلي لموضع الاداء بالمبيني نفسه.

-4**فاعليه تخطيط الانتاج والعمليات** :فالنماذج الرياضين تساعد في ابراز خصائص او تكلفه ومزايا عده مواقع بديله لمصنع او فرع بنك كما تساعد في تحديد المزيج الامثل لمنتجات منظمه صناعيه او خدميه وتساعد في تخصيص الموارد وجدوله العمليات.

-5نقل بيانات أو معلومات فالنماذج تعد أداة الايصال للبيانات أو المعلومات من معد أو مصمم النموذج إن كان مرؤسا الى رئيسه لعرض موقف معين ومن رئيس لمرؤسه لشرح أسلوب عمل أو مراحل اداء وكذلك من منظمة خميه الى المستفيدين.

مقومات الاستخدام الفاعل للنموذج فى صنع القرار.

-1ادراك شامل لاهمية ومزايا استخدام النموذج فى صنع القرار.

-2توافر البيانات أو المعلومات الكافيه عن العوامل أو المتغيرات المؤثره فى المشكله موضع القرار.

-3قدرة صانع القرار عن تصميم نموذج فعال وعلى اختباره للتأكيد من حسن تعبيره عن الواقع العملى.

-4أن ينجح فى تمثيل أو محاكاة الواقع الفعلى لأكبر درجه ممكنه.

-5التعبير عن حركية الموقف وما قد يطرأ من تغيرات مستقبليه بحيث يفيد النموذج فى رسم استراتيجيات وسياسات للمنظمه فى المستقبل.

مقومات فاعلية إتخاذ القرارات.

عوامل يجب مراعاتها عند إتخاذ القرارات

هناك العديد من الإقتراحات التى تساعد على زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرات أهمها:

1- ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية الأخطاء التى يقع فيها القرار ومدى خطورة كل حالة وهل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ وما هى النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة وماهى الفترة الزمنية التى ينبغى أن تنقضى قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل.

2- ينغى أن تتمتع القرارات بشئ من الثبات والإستقرار لأن المغالاه فى إعادة النظر فى القرارات قد تكون مصدراً للإزعاج وإحباط الهمم.

3- عندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر فى القرار ولكن يجب ألا يحدث بطريقة تعرقل الإجراءات النظامية لأداء شئون المنشأة.

4- يمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق مما سينكشف عن نقاط الضعف وعليه يمكن تعديل أو تغيير القرار.

5- من الممكن تقسيم القرار على أساس تتابع العمل إلى مراحل وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعة كل من الخطوات السابقة واللاحقة مع إدخال التحسينات فى المرحلة التالية إذا إستدعى الأمر.

6- تنطوى عملية إتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وعلى عناصر عاطفية ورشيدة مما يتطلب بالضرورة مرونه ذهنيه تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها فى الحسبان وإستخدام التحليل المنطقى فى كل حالة.

7- يجب أن يؤدى كل قرار إلى نتيجة تسهم فى تحقيق الهدف وأن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق.

8-لا يمكن رضاء كل شخص لذا فبعد الوصول إلى قرار فإن التحدى الرئيسى الذى يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.

9-توجد عادة عدة بدائل مرضية للإختيار والقرارات تعتمد على تقدير أى العوامل أكثر أهمية وعلى الوزن الذى يعطى لكل عامل وعلى مدى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.

10-إستخدام التفكير الخلاق فى عملية إتخاذ القرار لا شك أن الخيال والإبتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.

11-إتخاذ القرارات عملية ذهنيه ويجب تحويلها إلى عمل مادى فلا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على العوائق الذهنية.

12-تستلزم عملية إتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً فعادة ما يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جداً فى الحال وبينما تتخذ قرارات الطوارئ بسرعة إلا إنها عادة ما تعكس التجربة الحكم الشخصي والفهم للأنشطة متخذ القرار.

13-ينبغى على كل مدير إتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً ومواجهه عملية إتخاذ القرارات.

14-وضع نظام لمتابعة كل قرار لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل لتقييم نتائج القرار.

15-الإعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال والتغيرات حيث ترتبط وظائف المنشأة ببعضها.

16-أهمية ممارسة عملية إتخاذ القرارات لإكتساب المهارة فيها وعدم الإكتفاء بالملاحظة أو دراسة القرارات.

الأساليب الكمية فى صنع القرار ومنها

بحوث العمليات :تسمح بإستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التى تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمى وذلك على شكل نماذج رياضية حيث المشكلات الإداريةالأكثر تعقيداً:

البرمجة الخطية لمعالجة مواقف تخصيص الموارد بين أوجه إستخدام متنافسة ومتباينه وعندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات فإنه من الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل.

تقليد المواقف

تشغيل المشكلة فكرياً وحسابياً مع حسب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها وذلك فى علاقات ومقادير متفاوته بقدر ما يتصور فى الواقع الفعلى ويعبر عن المتغيرات بأسس كمية كما تعالج إحتمالات حدوثها وفقاً لنظرية الإحتمالات .**نظرية المباريات** :بيان الحل الأمثل الذى تتبناه الإدارة فى مواجه موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن أيضاً للتفاوض مع موردين أو مع مديرى شركات أخرى وفى إتخذا القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير.

–الطريقة البيانية تستخدم لتقييم بدائل بين متغيرين – السمبلكس للتعامل مع مواقف متعددة المتغيرات – التخصيص لتقييم بدائل متعلقة بتوزيع المهام علي عدد مماثل للآلات آو الأفراد – .النقل للتعامل مع مواقف فى ظروف التأكد وتقييم بدائل لنقل كميات من السلع – .

نظرية الصفوف:للمفاضلة بين بدائل تعالج نقاط إختناق فى قسم أو عنبر بمصنع – .

إسلوب بيرت:والمسار الحرج لتقييم بدائل فى مواقف الأحداث الإحتمالية وغير الإحتمالية وتحديد الأنشطة الحرجة كما تساعد فى تحليل فاعلية التكاليف .

تحليل ماركوف:للتنبؤ بسلوك العملاء بالنسبة لموقف أو مشكلة معينه *

شجرة القرارات :هى شكل بيانى يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل ويستخدم فى حالة المفاضلة على البدائل فى معيار واحد مثل الربح وخفض التكاليف يكون القرار الرشيد بإختيار القرار صاحب العائد الأعلى .

***معوقات إستخدام الأساليب الكمية فى إتخاذ القرارات:**

1- الكثير من مجالات إتخاذ القرار الإدارى يتأثر بمتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمى كما تتأثر بعلاقات إنسانية متشابكة وإحتمالات ردود فعل متفاوته داخل التنظيم وخارجه.

2- عدم توافر البيانات بالنوعية والحجم المطلوب يحد من الإستفادة الكاملة من إمكانيات الأساليب الكمية فى تحقيق كفاءة إتخاذ القرارات.

3- وجود فجوة بين الأخصائيين فى الرياضيات وبين رجال الإدارة تعرقل سبيل التفاهم بين الفئتين لعدم وجود الخبرة الكافية ليمكنها من تفهم أبعاد المشكلات الإداريةفى إطارها المتكامل.

4- نظراً لإرتفاع تكاليف الحاسب الإلكترونى وإرتفاع تكاليف تأدية العناصر الأخرى من برامج الأساليب الكمية المتقدمه عند معالجتها للمشكلات الإدارية .

المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

الواقع التقني الجديد:

- تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.

- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.

- تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات.

– تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.

– تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

– تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن.

– تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.

– تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.

– تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.

– تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

الواقع الإداري الجديد:

ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي:

– هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة.

– حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية.

– هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار.

– أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

– أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.

عصر التطوير المستمر:

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعقد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

نماذج إدارة التميز Management Excellence Models:

تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة

المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:

1- التوجه بالنتائج.

2- التركيز على العملاء.

3- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.

4- القيادة الاستراتيجية الفعالة.

5- الإدارة بالعمليات.

6- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطوير.

7- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.

8- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.

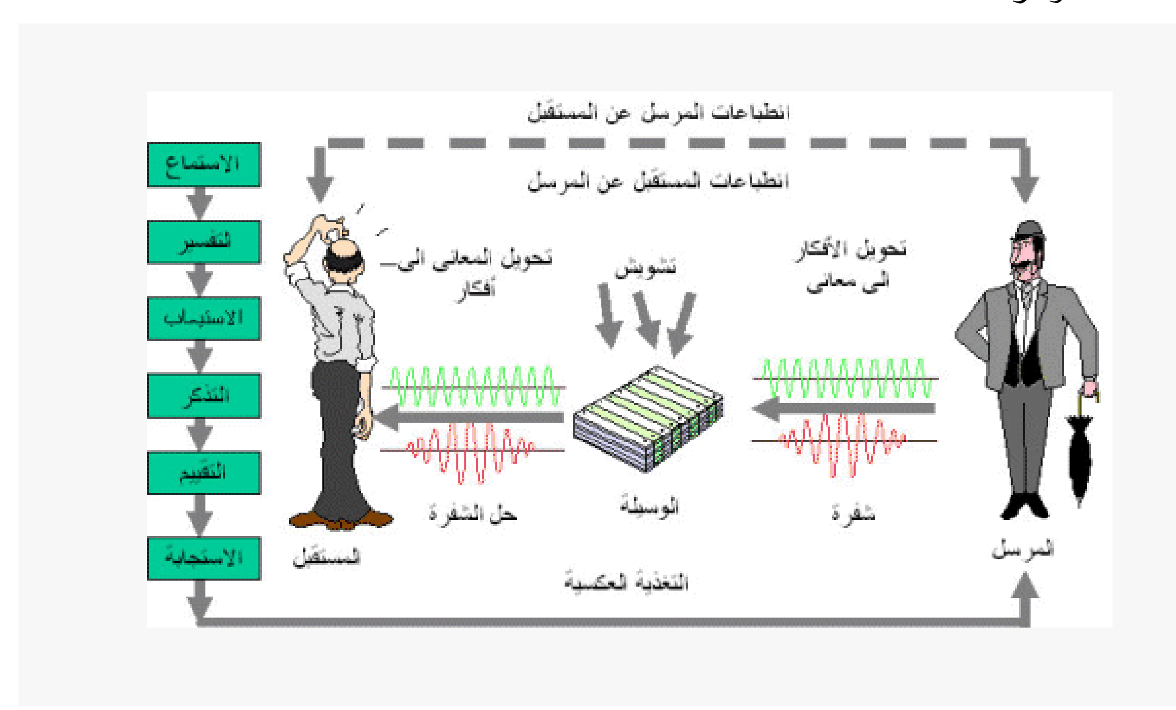
9- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية

ترجع أهمية الاتصالات فى منظمات الأعمال إلى طبيعية العمل وأهمية التخصص، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات والأقسام، ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذى يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة، فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات.

مكونات عملية الاتصال

1-المرسل	Communicator
2-ترجمة الأفكار إلى معانى	Encoding
3-الرسالة أو الوسيلة	Message and Medium
4-تحويل المعانى إلى أفكار	Decoding
5-المستقبل	Receiver
6-الأثر المرتد	Feedback
7-شوشرة	Noise



الفصل التاسع

المنظمة

بالرغم من أن مفهوم الإدارة هو أحد المفاهيم الدارجة والمستخدمة بواسطة كل الأفراد ولكنها للأسف تمارس فى معظم الأحيان بطريقة عشوائية، فقد نسمع فى بعض الأحيان عن إدارة الوقت، إدارة البشر، إدارة المواد وغيرها، وقد يستخدم لفظ إدارة للإشارة إلى مجموعة من البشر، أو مجموعة من المعارف، ولكن فى الواقع فإن مفهوم الإدارةهو عملية إنجاز الأهداف مع ومن خلال مجهودات الآخرين.

من هو المدير

وعلى ذلك فالمدير هو الذى يسعى لتحقيق أهداف المنظمة مع ومن خلال مجهودات الآخرين، فالمدير يوجه جهود الآخرين، وعموماً توجد ثلاث مستويات إدارية فى المنظمة هى: الإدارة الإشرافية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا.

أبعاد العملية الإدارية

تتكون العملية الإدارية لأى منظمة من ثلاثة أبعاد رئيسية، هى وظائف المنظمة، وظائف المدير، والبعد الثالث هو اتخاذ القرار، وسنعرض بإيجاز الثلاثة أبعاد المذكورة

أولا: وظائف المنظمة

و`تتكون من وظائف رئيسية مسئولة عن تحقيق الغرض الأساسى للمنظمة، ووظائف مساعدة أو دعم وخدمات لهذه الإدارات مثل الشئون الإدارية، المالية، الموارد البشرية، نظم المعلومات، العلاقات العامة، الشئون القانونية وغيرها.

وغنى عن البيان أن الوظائف المساعدة لا تقل أهمية عن الوظائف الرئيسية بل إن كل منها فى منظومة واحدة لا تتجزأ، ونجاح أى من هذه الوظائف يعتمد أساساً على نجاح المنظمة ككل.

ثانيا: وظائف المدير

وهى وظائف يجب أن يقوم بها كل مدير فى موقعه بغض النظر عن التخصص الذى يعمل به وهى:

التخطيط Planning

وهو يتعلق بتحديد ما هو المطلوب إنجازه وكيف سيتم ذلك؟

التنظيم Organizing

وهو يتعلق بتحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ ومن سيراجع عمل من؟

التوظيف Staffing

وهى الأنشطة المتعلقة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وتعيينها وتطويرها

التوجيه Directing

وهى تتعلق بالأنشطة الخاصة بقيادة وتحفيز المرؤوسين خلال ممارستهم

الرقابة Controlling

وهى الأنشطة المتعلقة بالتأكد من أن ما يتم الآن هو المطلوب إنجازه

وتمثل هذه الوظائف فى الواقع حلقة تبدأ من التخطيط وتنتهى فى الرقابة ليبدأ التخطيط مرة أخرى. يقوم بها كل مدير بدرجات متفاوتة فالمديرين التنفيذيين والإدارة الوسطى تزداد عندهم مهام التنظيم والتوجيه بينما تزداد عند الإدارة العليا المهام التخطيطية.

ثالثا: اتخاذ القرار

أحد المهارات الأساسية للمدير هو أن يتخذ قراراً فى كل من الوظائف المذكورة سابقاً سواء بمفرده أو بمعاونة مرءوسيه أو بالاشتراك مع مديرين آخرين من تخصصات مختلفة، لذا يلزم المدير التعرف على الخطوات الرئيسية لاتخاذ القرار وهى:

تحديد المشكلة.

جمع وتحليل البيانات

تحديد البدائل المختلفة

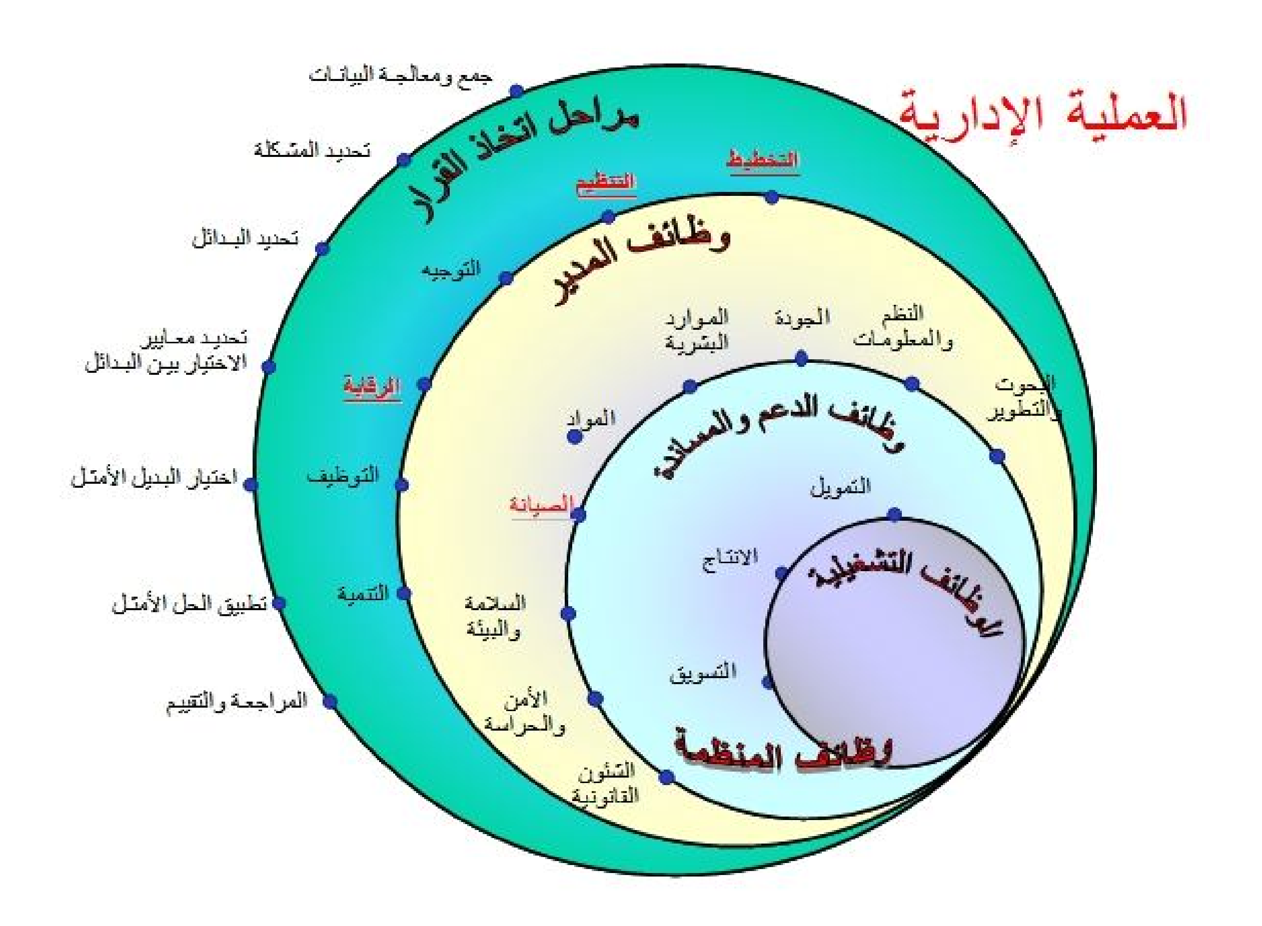
تحديد معايير الاختيار بين هذه البدائل

اختيار البديل الأمثل

تطبيق الحل أو البديل المناسب

المراجعة والتقييم

وعملية التغذية العكسية بين هذه الخطوات وإعادة التقييم المستمرة من مقومات نجاح عملية اتخاذ القرار



وظائف المنظمة.

أشكال الملكية:

– مقدمة (وظائف المنظمة): إن وظائف الإدارة التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة لا تؤدي بحد ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تدقيم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تعرف بوظائف المنظمة وهي التسويق، الإنتاج، شؤون الأفراد، والتمويل، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة،

فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنضمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.

وجدير بالذكر أن القطاع الاقتصادي في الدول ذات الأنظمة الرأسمالية الحرة يتكون عادة من قطاع عام وقطاع خاص، والقطاع العام هو المملوك للحكومة وفيه تقوم الدولة بتملك وإدارة بعض المشاريع الكبرى التي تهدف من ورائه أساساً لتقديم خدمة عامة يتطلبها الجمهور ولا تهدف من ورائه في المادة تحقيق الربح، أما القطاع الخاص فهو يتكون أصلاً من المشروعات المملوكة للأفراد والتي تعمل وتنشأ أساساً بغرض تحقيق الربح، والمفروض أصلاً أن يتعاون القطاعان في سبيل توفير السلع التي يحتاجها المجتمع.

وسبق أن ذكرنا بأن إدارة الأعمال هي النشاط الذي يهتم بمنشآت القطاع الخاص، فأصحاب المشروعات الخاصة ما هم إلا مستثمرون يستخدمون أموالهم في إقامة المشروعات التي تهدف أساساً لتحقيق الربح. وتختلف هذه المشروعات باختلاف شكل الملكية فهناك المشروعات الفردية وشركات الأشخاص مثل التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة، وهناك شركات أخرى يكون الاعتبار الأول والأخير هو للمال كما هو الحال في شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم، ولكل شكل من هذه الأشكال خصائصه ومزاياه بجانب سلبياته وعيوبه، وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلائم مع إمكانياته وقدراته.

– أشكال الملكية في مؤسسات القطاع الخاص: من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة أو المنظمة وهي عملية ليست سهلة، يحدد فيها الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين المالك أو بين رجال الإدارة والعاملين، يضاف لذلك أن الشكل القانوني يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها.

ومتخذ القرار في اتخاذ الشكل القانوني للمنشأة يواجه عدداً من البدائل أي عدد من الأشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها ودراستها لإختيار أفضلها.

ويمكن أن نميز هنا بين عدة أنواع من أشكال الملكية وهي: الملكية الفدرية، وشركات الأشخاص، وشركات الأمول، والمنشأة الفردية ويكون مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون المنشأة في كل أمواله.

وتقوم شركات الأشخاص على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة، أما شركات الأموال في التي تقوم على الاعتبار المالي، أي على ما يقدمه كل مالك من أمول، وحسب ما صنفنا سابقاً فهناك أيضاً شكل قانوني آخر يقف وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، أي أنه يجمع بين الاعتبار الشخصي والاعتبار المالي وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة. والأشكال القانونية عموماً هي:

– المنشأة الفردية: وهي المنشأة التي يمتلكها فرد واحد وتمثل الطابع المميز للمنشآت صغيرة الحجم كالمطاعم ومحلات البقالة والمخابز وبعض منشآت الخدمات، وعلى الرغم من المالك فرد فقد يستعين بالبعض لأعمال الإدارة، إلا أنه غالباً ما يتولى الإدارة المالك نفسه، ويعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات يكون للمالك فيه الحق على الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه، ومن الخصائص الواضحة للمشروعات الفردية الآتي:

- سهولة التكوين.
- حصول المالك على جميع الأرباح.
- حرية المالك في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- توافر الحافز الشخصي والسرية بالعمل لأن المالك هو المدير غالباً.

وعلى الرغم من هذه الخصائص التي تمثل بعض المزايا للمالك إلا أن هذا النوع من المشاريع الفردية ينتهي بوفاة المالك وأن المسؤولية في هذا النوع مسؤولية غير محدودة بالإضافة لصعوبة الحصول على القروض وصعوبة التوسع في العمليات.

– الشركات: الشركة هي عقد يتلزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما \ منهم في مشروع مالي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة من رأس مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو

خسارة، ومن التعريف يتضح أنه لكي يكون هناك شركة فلا بد أن يكون هناك تعدد في الأشخاص (شخصان أو أكثر) وهو عكس المنشآت الفردية التي يمتلكها فرد واحد.

- تقسيم المشروعات:

أ*. من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة، وهنا تنقسم الشركات على النحو التالي:

- شركات التضامن: وتكون المسؤولية فيها عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء Unlimited Liability تمتد للأموال الخاصة لكل منهم.

- شركات المساهمة: وتكون فيها المسؤولية عن ديون الشركة محددة بمقدار الأسهم المكتتب فيها لكل شريك.

- شركات التوصية: وهي على نوعين: توصية بسيطة وهي من شركات الأشخاص، وتوصية بالأسهم وهي من شركات الأموال، وفي كل الأحوال فهي تتكون من نوعين من الشركاء، الأول مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة وهم الشركاء المتضامنون، والثاني مسؤول مسؤولية محدودة بقدر ما قدموه من حصص في رأس المال ويسمون بالشركاء الموصون ويشبهون في ذلك الشركاء المشراكون في شركات المساهمة، وبذلك تبدو شركات التوصية وسطاً بين شركات التضامن وشركات المساهمة.

ب. من حيث علاقة الشركاء فيما بينهم، وهنا تنقسم الشركات على النحو الآتي:

- شركات أشخاص: وتكون العلاقة بين الشركاء قوية جداً وتقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء أي بناءً على الثقة وحسن التفاهم.

ويترتب على الاعتبار الشخصي هنا عدة نتائج منها:

1- لا يجوز للشريك أن ينقل حصته لغيره دون موافقة بقية الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

2- إذا طرأ ما يضعف الثقة في أحد الشركاء انحلت الشركة.

- شركات الأمول: وفيها تكون العلاقة بين الشركاء ليست قوية وإنما تقوم على الاعتبار المالي فيستطيع كل من يدفع قيمة السهم أن يكون شريكاً بالشركة. ويترتب عليها عدة نتائج منها:

1- أن نصيب الشريك يجوز أن ينقل من بعده لغيره في حالة الوفاة دون أن تنحل الشركة.

2- يجوز لكل شريك أن ينقل نصيبه لغيره في حياته، ويحل ذلك الشخص محله في حقوقه والتزاماته تجاه الشركة.

هذا التقسيمان يتقابل كل منهما مع الآخر على الوجه التالي (نقصد التقسيمان أ و ب:(

أ*. شركات التضامن دائماً شركات أشخاص، فجميع الشركاء يسألون مسؤولية شخصية وتضامنية وغير محدودة عن جميع ديون الشركة، ولذلك فإن معرفة الشركاء معرفة جيدة هي الأساس في قيام هذا النوع من الشركات.

ب*. جميع شركات المساهمة شركات أمول لان مسؤولية كل شريك فيها مسؤولية محدودة، وليس هناك أي أهمية للاعتبار الشخصي، بل الاعتبار كله للمال.

ت*. شركات التوصية وفيها نوعان من الشركاء: شركاء متضامنون وتكون مسؤوليتهم تضامنية وغير محدودة، وشركءا موصون بالأسهم مسؤوليتهم عن ديون الشركة مسؤولية محدودة بقدر الحصة المقدمة كرأسمال. وشركات التوصية تدخل في عداد شركات الأشخاص بالنسبة للشركاء المتضامنين، وفي عدادا شركات الأمول بالنسبة للشركاء الموصين (خصوصاً المساهمين في شركات التوصية بالأسهم.(

وهناك نوع آخر من الشركات لا يدخل في هذه التقسيمات هو الشركات ذات المسؤولية المحدودة فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء ويجب أن لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي، ومع ذلك فالمسؤولية فيها محدودة بقدر حصة كل شريك في رأس المال.
وسنستعرض هنا أهم خصائص الشركات السابقة وطريقة إدارتها:

أولاً: شركة التضامن: هي الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر يسألون مسؤولية تضامنية في جميع أموالهم عن ديون الشركة.

خصائص شركات التضامن:

- مثل شركات الأشخاص فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء.
- يعتبر الشريك المتضامن تاجراً ويترتب على ذلك أنه لا يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً بشركات التضامن.
- المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة تتعدى الحصة المقدمة للأموال الخاصة للشركاء.
- عدم قابلية الحصص فيها للتداول، فالشركة تنحل عادةً بوفاة أحد الشركاء إلا إذا اتفق في العقد على غير ذلك.
- لا يجوز إدخال شريك جديد للشركة إلا بموافقة جميع الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

إدارة شركات التضامن:

الأصل أنها لجميع الشركاء غير أنه من المألوف أن يختار الشركاء أحدهم للقيام بأعمال الإدارة، أو أن يكون المدير من غير الشركاء،والأصل أن يكون تعيين المدير بإجماع الشركاء في شركات التضامن إما أن يكون مديراً اتفاقياً وتعيينه يكون مذكوراً في عقد الشركة أو أن يكون غير اتفاقي أي أن تعيينه كمدير يكون في اتفاق مستقل بين الشركاء.

ب. شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر يكونون مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة فيها، وبين شريك أو أكثير يكونون أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ويسمون الشركاء الموصون ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصص المقدمة منهم كرأسمال.

خصائص شركة التوصية البسيطة:

- تعتبر من شركات الأشخاص، فالاعتبار الشخصي قائم بين الشركاء وهذا يعني عدم جواز تداول حصصها.

- تضم نوعين من الشركاء، نوع متضامن مسؤول مسؤولية شخصية عن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ونوع موص ممنوعين من أعمال الإدارة الإدارة الخارجية ولا يسألون إلا بقدر حصصم المقدمة كرأسمال.

- الشريك المتضامن يعتبر تاجراً بعكس الشريك الموصي الذي لا يعتر تاجراً، ويترتب على ذلك أن يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً موصياً فيها.

- إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.

إدارة شركة التوصية البسيطة:

تسري عليها نفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التضامن، إلا أن هناك فروقاً رئيسي تتعلق بمركز الشريك الموصي، فالشركاء الموصون بعكس المتضامنون ليس لهم الحق في أن يقوموا بأعمال الإدارة الخارجية حتى ولو كان ذلك بناءً على توكيل، معنى ذلك أن الشريك الموصي ممنوع من تولي إدارة الشركة الخارجية ولو برضا الشركاء الآخرين، فلا يجوز أن يكون مديراً لها إلا الشريك المتضامن، أو شخص غير شريك، والسبب في ذلك هو حماية أموال الشركاء المتضامنين وحماية الغير، أما أعمال الإدارة الداخلية التي لا تؤدي للدخول في علاقات مع الغير فلا مانع من أن يعمل بها الشريك الموصي.

فإذا خالف الشريك الموصي هذا الحظر وأتى عملاً من أعمال الإدارة الخارجية المحظورة عليه وكان ذلك بناءً على توكيل من باقي الشركاءء، فلا يبطل العمل وإنما يكون صحيحاً ويكون للغير الحق في الرجوع إليه ومعاملته كما لو كان شريكاً متضامناً، أما إذا كان العمل الذي قام به بدون توكيل فيحاسب هنا على أساس المسؤولية التقصيرية.

ج. شركة المحاصة: هي شركة تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمل يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح أو خصارة دون قصد من الشركاء إلى إنشاء شخص معنوي مستقل للشركة عن أشخاص الشركاء.

والمحاصة تتميز بأنها شركة مستترة عن الغير، أي أن أطرافها لا يردون إظهارها للغير باعتبارها شركة لها شخصية مستقلة عن شخصية الشركاء بل تقتصر حالة الشركاء على علاقتهم الداخلية فيما بينهم، أما

بالنسبة للغير فلا وجود للشركة، أي لا يجد الغير أمامه سوى من كان التعامل معه حتى ولو علم بوجود شركاء آخرين له.

خصائص شركة المحاصة:

- تعتبر من شركات الأشخاص فالاعتبار الشخصي ما زال قائماً هنا.
- هي شركة يلزم لصحتها توفر الشروط العامة والخاصة بعقد الشركة، وقد لا يكون العقد مكتوباً ومع ذلك فالشركة صحيحة.
- لا يرتب عقد شركة المحاصة شخصاً مستقلاً لها عن أشخاص الشركاء الشركاء ويترتب على ذلك:
  - لا يكون للشركة عنوان ولا موطن ولا جنسية.
  - لا يكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء، ولذلك تنصرف آثار العقود التي يجريها أحد الشركاء إلى ذمته الخاصة دون الشركاء الآخرين.
  - لا يجوز أن تتخذ فيها الحصص شكل أسهم قابلة للتداول.

إدارة شركة المحاصة:

حيث أنه لا توجد شخصية اعتبارية لهذا النوع من الشركات فإنه لا يعين لها مدير يعمل بإسمها وكل ما هنالك أن الشركاء قد يتفقون على أحدهم للقيام بالعمليات الداخلة في غرض الشركة على أن يقدم حساباً بنتيجة أعماله، ويقسم الشركاء الأرباح والخسائر الناتجة عنها، ويلاحظ هنا أن المدير يعمل باسمه وليس باسم الشركاء الآخرين، ولهذا يكون هو المسؤول الوحيد عن نتيجة تصرفاته، ولا يحق للغير الرجوع على شركائهحتى ولو علموا بوجودهم طالما أن الشركاء كانوا محافظين على الصفة المستترة للشركة ولم يحاولوا إبرازها للغير.

وقد يتم الاتفاق على أن يقوم جميع الشركاء بمباشرة الإدارة في مناطق وأسواق ويقدم كل منهم نتيجة نشاطه ويقتسمون تبعاً لذلك الأرباح والخسائر، ويكون كل شريك مسؤولاً وحده أمام من تعامل معه.

وقد يشترك عدة شركاء في إجراء عمل واحد، وعندئذ يكون لمن تعامل معهم دعوى مباشرة ضدهم جميعاً لأنهم المتعاقدون معه، وقد يسألون مسؤولية تضامنية إذا كان العمل الذي باشروه عملاً تجارياً.

ثانياً: شركة المساهمة: هي شركة أموال يكون كل شريك فيها مسؤولاً فقط بقد حصته في رأس المال ويقسم رأس مالها لأسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.

خصائص شركة المساهمة:

- تعتبر من شركات الأمول، فلا اعتبار فيها لشخصية الشريك.
- لا تنقضي بموت أو إفلاس أحد الشركاء.
- المسؤولية فيها محدودة.
- لا يعتبر المساهم تاجراً ولو كانت الشركة تجارية.
- لا تكسب الشخصية القانونية بمجرد العقد بل يجب القيام بإجراءات أخرى من أهمها دراسة وزارة التجارة لمشروع الشركة ثم حصولها على ترخيص يصدر به قرار وزاري بالموافقة على إنشاء الشركة.
- قابلية الأسهم فيها للتداول.

إدارة شركة المساهمة:

تدار عن طريقين:

1. مجلس الإدارة الذي تنتخبه الجمعية العمومية للمساهمين والذي بدوره يختار عضواً من أعضائه للعمل كرئيس للمجلس وفي بعض الحالات كعضو منتدب واختيار عضو آخر من غير المجلس كعضو منتدب.
2. الجمعية العمومية للمساهمين وهي صاحب السلطة العليا وتكون على ثلاثة أنواع:

- الجمعية العمومية التأسيسية.

- الجمعية العمومية غير العادية وتنعقد في الظروف الطارئة.
- الجمعية العمومية العادية.

ب. شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

خصائص شركة التوصية بالأسهم:

- تضم نوعين من الشركاء، متضامنون ومسؤوليتهم غير محدودة، وموصون ومسؤوليتهم محدودة.
- الشريك المتضامن هو الذي يتولى إدارة أعمال الإدارة الخارجية.
- حصص الشركاء المتضامنين غير قابلة للتداول، أما أسهم الشركاء الموصين فهي قابلة للتداول، وهذا هو الاختلاف الرئيسي بينها وبين شركة التوصية البسيطة.
- لا يكتسب المساهم الموصي صفة التاجر.
- تنطبق الأحكام العامة للشركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم عموماً.

إدارة شركة التوصية بالأسهم:

تخضع في إدارتها لنفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التوصية البسيطة، يتكون مجلس مراقبة من قبل الشركاء الموصين على غرار مجلس الإدارة في شركات المساهمة لمراقبة أعمال المدير إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين شريكاً.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي التي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد شركاءها عن 50 شريكاً، وهي تعتبر وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال حيث تشبه شركات الأمول في الآتي:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات.

- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين، لزو تكوين مجلس مراقبة.
- أنها ملزمة بتكوين احتياطي نظامي.
- لا تنحل بوفاة أحد الشركاء وإنما تخضع حصته في العادة لاسترداد الشركاء.

كما أنها تشبه شركات الأشخاص في الآتي:

- أن عدد الشركاء يجب أن لا يتجاوز 50 شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي.
- ممنوعة من طرح صكوك للاكتتاب العام.
- لا يجوز أن تتخذ الحصص فيها شكل أسهم قابلة للتداول.

خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- تتحدد مسؤولية كل شريك بمقدار الحصة المقدمة في رأس المال.
- لا يجوز أن يكون غرض الشركة القيام بأعمال البنوك أو التأمين أو الإدخار.
- لا يجوز أن يكون شريكاً فيها إلا الأشخاص الطبيعين بخلاف الحال في شركات المساهمة.
- يقسم رأس مالها لحصص متساوية.
- لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته للورثة أو تخضع لاسترداد الشركاء.

حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- إذا زاد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.
- إذا تأسست الشركة عن طريق الاكتتاب العام.
- إذا اشترك فيها أحد الأشخاص المعنويين.
- إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم.
- إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس.

- إذا زاد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

ومع اقتناعنا أن مؤسسات القاطع الخاص لا تخرج عن الأشكال القانونية السابق شرحها إلا أننا نعتقد أنه يجب على المسؤول إقامة مثل هذه المشاريع أن يقوم بالخطوات التالية:

- دراسة فكرة المشروع، الموقع، كمية الإنتاج، فرص التمويل، التسويق، العمالة اللازمة، طرق اختيارها، الحوافز، الاتصالات، فرص النجاح، المنافسة المحلية والإقليمية، ودراسة ما يعرف بالجدوى الاقتصادية للمشروع.

- دراسة أهداف المشروع العامة والخاصة.

- دراسة مراحل تنفيذ المشروع والظروف التي سيعمل في ظلها.

- تجميع أكبر قدر من البيانات في كل مرحلة والخروج بتصور كامل عن إمكانية النجاح، مع مراجعة العوامل التي تؤثر في اختيار شكل قانوني دون آخر والتي لا تخرج في مجملها عن الآتي:

– مقدار الأموال اللازمة للمشروع والإمكانيات المادية للقائمين على تأسيسه.

– مدة المشروع المتوقعة والتي كلما كانت طويلة كان من الأفضل إقامة المشروع بشكل قانوني لا يتأثر بقاؤه بحياة الأشخاص الذين يلمكونه كما هو الحال في شركات المساهمة.

– درجة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع، فشركات التضامن تختلف عن شركات المساهمة من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة.

– المميزات التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية لاعتبارات محلية كتشجيع قيام الشركات المساهمة مثلاً.

– نظرة المجتمع لكل شكل والإيديولوجية السادة فيه، فقد ينظر المجتمع للمشاريع الفردية اتلكبيرة نظرته للمحتكرين المستغلين، وقد ينظر إليها البعض على أنها أساس النجاح الشخصي.

– مدى توفر الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لعمل المشروع ونجاحه.

- طبيعة عمل المشروع المراد إنجاظه وحجم العمليات التي يقوم بها.

وأخيراً فإنه عندما يبدأ المشروع فإن من أكبر عوامل النجاح هو تواجد إدارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدي لنجاح المشروع وازدهاره.

ادارة الانتاج

السياسة في منظمات الأعمال

السياسة في منظمات الأعمال

فن الحديث الراقي

كيف تحافظ علي هدوءك اذا تعرض للنقد؟

أشكال الملكية:

- مقدمة (وظائف المنظمة): إن وظائف الإدارة التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة لا تؤدي بحد ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تدقيم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تعرف بوظائف المنظمة وهي التسويق، الإنتاج، شؤون الأفراد، والتمويل، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنضمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.

وجدير بالذكر أن القطاع الاقتصادي في الدول ذات الأنظمة الرأسمالية الحرة يتكون عادة من قطاع عام وقطاع خاص، والقطاع العام هو المملوك للحكومة وفيه تقوم الدولة بتملك وإدارة بعض المشاريع الكبرى التي تهدف من ورائه أساساً لتقديم خدمة عامة يتطلبها الجمهور ولا تهدف من ورائه في المادة تحقيق الربح، أما القطاع الخاص فهو يتكون أصلاً من المشروعات المملوكة للأفراد والتي تعمل وتنشأ أساساً بغرض تحقيق الربح، والمفروض أصلاً أن يتعاون القطاعان في سبيل توفير السلع التي يحتاجها المجتمع.

وسبق أن ذكرنا بأن إدارة الأعمال هي النشاط الذي يهتم بمنشآت القطاع الخاص، فأصحاب المشروعات الخاصة ما هم إلا مستثمرون يستخدمون أموالهم في إقامة المشروعات التي تهدف أساساً لتحقيق الربح. وتختلف هذه المشروعات باختلاف شكل الملكية فهناك المشروعات الفردية وشركات الأشخاص مثل التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة، وهناك شركات أخرى يكون الاعتبار الأول والأخير هو للمال كما هو الحال في شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم، ولكل شكل من هذه الأشكال خصائصه ومزاياه بجانب سلبياته وعيوبه، وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلائم مع إمكانياته وقدراته.

- أشكال الملكية في مؤسسات القطاع الخاص: من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة أو المنظمة وهي عملية ليست سهلة، يحدد فيها الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين المالك أو بين رجال الإدارة والعاملين، يضاف لذلك أن الشكل القانوني يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها.

ومتخذ القرار في اتخاذ الشكل القانوني للمنشأة يواجه عدداً من البدائل أي عدد من الأشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها ودراستها لإختيار أفضلها.

ويمكن أن نميز هنا بين عدة أنواع من أشكال الملكية وهي: الملكية الفدرية، وشركات الأشخاص، وشركات الأمول، والمنشأة الفردية ويكون مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون المنشأة في كل أمواله.

وتقوم شركات الأشخاص على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة، أما شركات الأموال في التي تقوم على الاعتبار المالي، أي على ما يقدمه كل مالك من أمول، وحسب ما صنفنا سابقاً فهناك أيضاً شكل قانوني آخر يقف وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، أي أنه يجمع بين الاعتبار الشخصي والاعتبار المالي وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة. والأشكال القانونية عموماً هي:و

- المنشأة الفردية: وهي المنشأة التي يمتلكها فرد واحد وتمثل الطابع المميز للمنشآت صغيرة الحجم كالمطاعم ومحلات البقالة والمخابز وبعض منشآت الخدمات، وعلى الرغم من المالك فرد فقد يستعين

بالبعض لأعمال الإدارة، إلا أنه غالباً ما يتولى الإدارة المالك نفسه، ويعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات يكون للمالك فيه الحق على الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه، ومن الخصائص الواضحة للمشروعات الفردية الآتي:

- سهولة التكوين.
- حصول المالك على جميع الأرباح.
- حرية المالك في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- توافر الحافز الشخصي والسرية بالعمل لأن المالك هو المدير غالباً.

وعلى الرغم من هذه الخصائص التي تمثل بعض المزايا للمالك إلا أن هذا النوع من المشاريع الفردية ينتهي بوفاة المالك وأن المسؤولية في هذا النوع مسؤولية غير محدودة بالإضافة لصعوبة الحصول على القروض وصعوبة التوسع في العمليات.

– الشركات: الشركة هي عقد يتلزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما \ منهم في مشروع مالي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة من رأس مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة، ومن التعريف يتضح أنه لكي يكون هناك شركة فلا بد أن يكون هناك تعدد في الأشخاص (شخصان أو أكثر) وهو عكس المنشآت الفردية التي يمتكلها فرد واحد.

- تقسيم المشروعات:

أ*. من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة، وهنا تنقسم الشركات على النحو التالي:

– شركات التضامن: وتكون المسؤولية فيها عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء Unlimited Liability تمتد للأموال الخاصة لكل منهم.

– شركات المساهمة: وتكون فيها المسؤولية عن ديون الشركة محددة بمقدار الأسهم المكتتب فيها لكل شريك.

- شركات التوصية: وهي على نوعين: توصية بسيطة وهي من شركات الأشخاص، وتوصية بالأسهم وهي من شركات الأمول، وفي كل الأحوال فهي تتكون من نوعين من الشركاء، الأول مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة وهم الشركاء المتضامنون، والثاني مسؤول مسؤولية محدودة بقدر ما قدموه من حصص في رأس المال ويسمون بالشركاء الموصون ويشبهون في ذلك الشركاء المشراكون في شركات المساهمة، وبذلك تبدو شركات التوصية وسطاً بين شركات التضامن وشركات المساهمة.

ب. من حيث علاقة الشركاء فيما بينهم، وهنا تنقسم الشركات على النحو الآتي:

- شركات أشخاص: وتكون العلاقة بين الشركاء قوية جداً وتقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء أي بناءً على الثقة وحسن التفاهم.

ويترتب على الاعتبار الشخصي هنا عدة نتائج منها:

1- لا يجوز للشريك أن ينقل حصته لغيره دون موافقة بقية الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

2- إذا طرأ ما يضعف الثقة في أحد الشركاء انحلت الشركة.

- شركات الأمول: وفيها تكون العلاقة بين الشركاء ليست قوية وإنما تقوم على الاعتبار المالي فيستطيع كل من يدفع قيمة السهم أن يكون شريكاً بالشركة. ويترتب عليها عدة نتائج منها:

1- أن نصيب الشريك يجوز أن ينقل من بعده لغيره في حالة الوفاة دون أن تنحل الشركة.

2- يجوز لكل شريك أن ينقل نصيبه لغيره في حياته، ويحل ذلك الشخص محله في حقوقه والتزاماته تجاه الشركة.

هذا التقسيمان يتقابل كل منهما مع الآخر على الوجه التالي (نقصد التقسيمان أ و ب:(

أ*. شركات التضامن دائماً شركات أشخاص، فجميع الشركاء يسألون مسؤولية شخصية وتضامنية وغير محدودة عن جميع ديون الشركة، ولذلك فإن معرفة الشركاء معرفة جيدة هي الأساس في قيام هذا النوع من الشركات.

ب*. جميع شركات المساهمة شركات أمول لان مسؤولية كل شريك فيها مسؤولية محدودة، وليس هناك أي أهمية للاعتبار الشخصي، بل الاعتبار كله للمال.

ت*. شركات التوصية وفيها نوعان من الشركاء: شركاء متضامنون وتكون مسؤوليتهم تضامنية وغير محدودة، وشركءا موصون بالأسهم مسؤوليتهم عن ديون الشركة مسؤولية محدودة بقدر الحصة المقدمة كرأسمال. وشركات التوصية تدخل في عداد شركات الأشخاص بالنسبة للشركاء المتضامنين، وفي عدادا شركات الأمول بالنسبة للشركاء الموصين (خصوصاً المساهمين في شركات التوصية بالأسهم.(

وهناك نوع آخر من الشركات لا يدخل في هذه التقسيمات هو الشركات ذات المسؤولية المحدودة فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء ويجب أن لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي، ومع ذلك فالمسؤولية فيها محدودة بقدر حصة كل شريك في رأس المال.
وسنستعرض هنا أهم خصائص الشركات السابقة وطريقة إدارتها:

أولاً: شركة التضامن: هي الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر يسألون مسؤولية تضامنية في جميع أموالهم عن ديون الشركة.

خصائص شركات التضامن:

- مثل شركات الأشخاص فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء.

- يعتبر الشريك المتضامن تاجراً ويترتب على ذلك أنه لا يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً بشركات التضامن.

- المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة تتعدى الحصة المقدمة للأموال الخاصة للشركاء.

- عدم قابلية الحصص فيها للتداول، فالشركة تنحل عادةً بوفاة أحد الشركاء إلا إذا اتفق في العقد على غير ذلك.

- لا يجوز إدخال شريك جديد للشركة إلا بموافقة جميع الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

إدارة شركات التضامن:

الأصل أنها لجميع الشركاء غير أنه من المألوف أن يختار الشركاء أحدهم للقيام بأعمال الإدارة، أو أن يكون المدير من غير الشركاء،والأصل أن يكون تعيين المدير بإجماع الشركاء في شركات التضامن إما أن يكون مديراً اتفاقياً وتعيينه يكون مذكوراً في عقد الشركة أو أن يكون غير اتفاقي أي أن تعيينه كمدير يكون في اتفاق مستقل بين الشركاء.

ب. شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر يكونون مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة فيها، وبين شريك أو أكثير يكونون أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ويسمون الشركاء الموصون ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصص المقدمة منهم كرأسمال.

خصائص شركة التوصية البسيطة:

- تعتبر من شركات الأشخاص، فالاعتبار الشخصي قائم بين الشركاء وهذا يعني عدم جواز تداول حصصها.
- تضم نوعين من الشركاء، نوع متضامن مسؤول مسؤولية شخصية عن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ونوع موص ممنوعين من أعمال الإدارة الإدارة الخارجية ولا يسألون إلا بقدر حصصم المقدمة كرأسمال.
- الشريك المتضامن يعتبر تاجراً بعكس الشريك الموصي الذي لا يعتر تاجراً، ويترتب على ذلك أن يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً موصياً فيها.
- إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.

إدارة شركة التوصية البسيطة:

تسري عليها نفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التضامن، إلا أن هناك فروقاً رئيسي تتعلق بمركز الشريك الموصي، فالشركاء الموصون بعكس المتضامنون ليس لهم الحق في أن يقوموا بأعمال الإدارة الخارجية حتى ولو كان ذلك بناءً على توكيل، معنى ذلك أن الشريك الموصي ممنوع من تولي إدارة الشركة الخارجية ولو برضا الشركاء الآخرين، فلا يجوز أن يكون مديراً لها إلا الشريك المتضامن، أو

شخص غير شريك، والسبب في ذلك هو حماية أموال الشركاء المتضامنين وحماية الغير، أما أعمال الإدارة الداخلية التي لا تؤدي للدخول في علاقات مع الغير فلا مانع من أن يعمل بها الشريك الموصي.

فإذا خالف الشريك الموصي هذا الحظر وأتى عملاً من أعمال الإدارة الخارجية المحظورة عليه وكان ذلك بناءً على توكيل من باقي الشركاءء، فلا يبطل العمل وإنما يكون صحيحاً ويكون للغير الحق في الرجوع إليه ومعاملته كما لو كان شريكاً متضامناً، أما إذا كان العمل الذي قام به بدون توكيل فيحاسب هنا على أساس المسؤولية التقصيرية.

ج. شركة المحاصة: هي شركة تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمل يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح أو خصارة دون قصد من الشركاء إلى إنشاء شخص معنوي مستقل للشركة عن أشخاص الشركاء.

والمحاصة تتميز بأنها شركة مستترة عن الغير، أي أن أطرافها لا يردون إظهارها للغير باعتبارها شركة لها شخصية مستقلة عن شخصية الشركاء بل تقتصر حالة الشركاء على علاقتهم الداخلية فيما بينهم، أما بالنسبة للغير فلا وجود للشركة، أي لا يجد الغير أمامه سوى من كان التعامل معه حتى ولو علم بوجود شركاء آخرين له.

خصائص شركة المحاصة:

- تعتبر من شركات الأشخاص فالاعتبار الشخصي ما زال قائماً هنا.
- هي شركة يلزم لصحتها توفر الشروط العامة والخاصة بعقد الشركة، وقد لا يكون العقد مكتوباً ومع ذلك فالشركة صحيحة.
- لا يرتب عقد شركة المحاصة شخصاً مستقلاً لها عن أشخاص الشركاء الشركاء ويترتب على ذلك:
  - لا يكون للشركة عنوان ولا موطن ولا جنسية.
  - لا يكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء، ولذلك تنصرف آثار العقود التي يجريها أحد الشركاء إلى ذمته الخاصة دون الشركاء الآخرين.

- لا يجوز أن تتخذ فيها الحصص شكل أسهم قابلة للتداول.

إدارة شركة المحاصة:

حيث أنه لا توجد شخصية اعتبارية لهذا النوع من الشركات فإنه لا يعين لها مدير يعمل بإسمها وكل ما هنالك أن الشركاء قد يتفقون على أحدهم للقيام بالعمليات الداخلة في غرض الشركة على أن يقدم حساباً بنتيجة أعماله، ويقسم الشركاء الأرباح والخسائر الناتجة عنها، ويلاحظ هنا أن المدير يعمل باسمه وليس باسم الشركاء الآخرين، ولهذا يكون هو المسؤول الوحيد عن نتيجة تصرفاته، ولا يحق للغير الرجوع على شركائهحتى ولو علموا بوجودهم طالما أن الشركاء كانوا محافظين على الصفة المستترة للشركة ولم يحاولوا إبرازها للغير.

وقد يتم الاتفاق على أن يقوم جميع الشركاء بمباشرة الإدارة في مناطق وأسواق ويقدم كل منهم نتيجة نشاطه ويقتسمون تبعاً لذلك الأرباح والخسائر، ويكون كل شريك مسؤولاً وحده أمام من تعامل معه.

وقد يشترك عدة شركاء في إجراء عمل واحد، وعندئذ يكون لمن تعامل معهم دعوى مباشرة ضدهم جميعاً لأنهم المتعاقدون معه، وقد يسألون مسؤولية تضامنية إذا كان العمل الذي باشروه عملاً تجارياً.

ثانياً: شركة المساهمة: هي شركة أموال يكون كل شريك فيها مسؤولاً فقط بقد حصته في رأس المال ويقسم رأس مالها لأسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.

خصائص شركة المساهمة:

- تعتبر من شركات الأمول، فلا اعتبار فيها لشخصية الشريك.
- لا تنقضي بموت أو إفلاس أحد الشركاء.
- المسؤولية فيها محدودة.
- لا يعتبر المساهم تاجراً ولو كانت الشركة تجارية.
- لا تكسب الشخصية القانونية بمجرد العقد بل يجب القيام بإجراءات أخرى من أهمها دراسة وزارة التجارة لمشروع الشركة ثم حصولها على ترخيص يصدر به قرار وزاري بالموافقة على إنشاء الشركة.

- قابلية الأسهم فيها للتداول.

إدارة شركة المساهمة:

تدار عن طريقين:

1. مجلس الإدارة الذي تنتخبه الجمعية العمومية للمساهمين والذي بدوره يختار عضواً من أعضائه للعمل كرئيس للمجلس وفي بعض الحالات كعضو منتدب واختيار عضو آخر من غير المجلس كعضو منتدب.

2. الجمعية العمومية للمساهمين وهي صاحب السلطة العليا وتكون على ثلاثة أنواع:

- الجمعية العمومية التأسيسية.
- الجمعية العمومية غير العادية وتنعقد في الظروف الطارئة.
- الجمعية العمومية العادية.

ب. شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

خصائص شركة التوصية بالأسهم:

- تضم نوعين من الشركاء، متضامنون ومسؤوليتهم غير محدودة، وموصون ومسؤوليتهم محدودة.
- الشريك المتضامن هو الذي يتولى إدارة أعمال الإدارة الخارجية.
- حصص الشركاء المتضامنين غير قابلة للتداول، أما أسهم الشركاء الموصين فهي قابلة للتداول، وهذا هو الاختلاف الرئيسي بينها وبين شركة التوصية البسيطة.
- لا يكتسب المساهم الموصي صفة التاجر.
- تنطبق الأحكام العامة للشركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم عموماً.

إدارة شركة التوصية بالأسهم:

تخضع في إدارتها لنفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التوصية البسيطة، يتكون مجلس مراقبة من قبل الشركاء الموصين على غرار مجلس الإدارة في شركات المساهمة لمراقبة أعمال المدير إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين شريكاً.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي التي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد شركاءها عن 50 شريكاً، وهي تعتبر وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال حيث تشبه شركات الأمول في الآتي:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات.
- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين، لزو تكوين مجلس مراقبة.
- أنها ملزمة بتكوين احتياطي نظامي.
- لا تنحل بوفاة أحد الشركاء وإنما تخضع حصته في العادة لاسترداد الشركاء.

كما أنها تشبه شركات الأشخاص في الآتي:

- أن عدد الشركاء يجب أن لا يتجاوز 50 شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي.
- ممنوعة من طرح صكوك للاكتتاب العام.
- لا يجوز أن تتخذ الحصص فيها شكل أسهم قابلة للتداول.

خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- تتحدد مسؤولية كل شريك بمقدار الحصة المقدمة في رأس المال.
- لا يجوز أن يكون غرض الشركة القيام بأعمال البنوك أو التأمين أو الإدخار.
- لا يجوز أن يكون شريكاً فيها إلا الأشخاص الطبيعين بخلاف الحال في شركات المساهمة.

- يقسم رأس مالها لحصص متساوية.
- لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته للورثة أو تخضع لاسترداد الشركاء.

حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- إذا زاد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.
- إذا تأسست الشركة عن طريق الاكتتاب العام.
- إذا اشترك فيها أحد الأشخاص المعنويين.
- إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم.
- إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس.
- إذا زاد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

ومع اقتناعنا أن مؤسسات القاطع الخاص لا تخرج عن الأشكال القانونية السابق شرحها إلا أننا نعتقد أنه يجب على المسؤول إقامة مثل هذه المشاريع أن يقوم بالخطوات التالية:

- دراسة فكرة المشروع، الموقع، كمية الإنتاج، فرص التمويل، التسويق، العمالة اللازمة، طرق اختيارها، الحوافز، الاتصالات، فرص النجاح، المنافسة المحلية والإقليمية، ودراسة ما يعرف بالجدوى الاقتصادية للمشروع.
- دراسة أهداف المشروع العامة والخاصة.
- دراسة مراحل تنفيذ المشروع والظروف التي سيعمل في ظلها.
- تجميع أكبر قدر من البيانات في كل مرحلة والخروج بتصور كامل عن إمكانية النجاح، مع مراجعة العوامل التي تؤثر في اختيار شكل قانوني دون آخر والتي لا تخرج في مجملها عن الآتي:

  - مقدار الأموال اللازمة للمشروع والإمكانيات المادية للقائمين على تأسيسه.

- مدة المشروع المتوقعة والتي كلما كانت طويلة كان من الأفضل إقامة المشروع بشكل قانوني لا يتأثر بقاؤه بحياة الأشخاص الذين يلمكونه كما هو الحال في شركات المساهمة.

- درجة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع، فشركات التضامن تختلف عن شركات المساهمة من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة.

- المميزات التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية لاعتبارات محلية كتشجيع قيام الشركات المساهمة مثلاً.

- نظرة المجتمع لكل شكل والإيديولوجية السادة فيه، فقد ينظر المجتمع للمشاريع الفردية اتلكبيرة نظرته للمحتكرين المستغلين، وقد ينظر إليها البعض على أنها أساس النجاح الشخصي.

- مدى توفر الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لعمل المشروع ونجاحه.

- طبيعة عمل المشروع المراد إنجاظه وحجم العمليات التي يقوم بها.

وأخيراً فإنه عندما يبدأ المشروع فإن من أكبر عوامل النجاح هو تواجد إدارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدي لنجاح المشروع وازدهاره.

أشكال الملكية:

- مقدمة (وظائف المنظمة): إن وظائف الإدارة التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة لا تؤدي بحد ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تدقيم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تعرف بوظائف المنظمة وهي التسويق، الإنتاج، شؤون الأفراد، والتمويل، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنضمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.

وجدير بالذكر أن القطاع الاقتصادي في الدول ذات الأنظمة الرأسمالية الحرة يتكون عادة من قطاع عام وقطاع خاص، والقطاع العام هو المملوك للحكومة وفيه تقوم الدولة بتملك وإدارة بعض المشاريع الكبرى التي تهدف من ورائه أساساً لتقديم خدمة عامة يتطلبها الجمهور ولا تهدف من ورائه في المادة تحقيق الربح، أما القطاع الخاص فهو يتكون أصلاً من المشروعات المملوكة للأفراد والتي تعمل وتنشأ أساساً بغرض تحقيق الربح، والمفروض أصلاً أن يتعاون القطاعان في سبيل توفير السلع التي يحتاجها المجتمع.

وسبق أن ذكرنا بأن إدارة الأعمال هي النشاط الذي يهتم بمنشآت القطاع الخاص، فأصحاب المشروعات الخاصة ما هم إلا مستثمرون يستخدمون أموالهم في إقامة المشروعات التي تهدف أساساً لتحقيق الربح. وتختلف هذه المشروعات باختلاف شكل الملكية فهناك المشروعات الفردية وشركات الأشخاص مثل التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة، وهناك شركات أخرى يكون الاعتبار الأول والأخير هو للمال كما هو الحال في شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم، ولكل شكل من هذه الأشكال خصائصه ومزاياه بجانب سلبياته وعيوبه، وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلائم مع إمكانياته وقدراته.

– أشكال الملكية في مؤسسات القطاع الخاص: من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة أو المنظمة وهي عملية ليست سهلة، يحدد فيها الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين المالك أو بين رجال الإدارة والعاملين، يضاف لذلك أن الشكل القانوني يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها.

ومتخذ القرار في اتخاذ الشكل القانوني للمنشأة يواجه عدداً من البدائل أي عدد من الأشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها ودراستها لإختيار أفضلها.

ويمكن أن نميز هنا بين عدة أنواع من أشكال الملكية وهي: الملكية الفدرية، وشركات الأشخاص، وشركات الأمول، والمنشأة الفردية ويكون مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون المنشأة في كل أمواله.

وتقوم شركات الأشخاص على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة، أما شركات الأموال في التي تقوم على الاعتبار المالي، أي على ما يقدمه كل مالك من أمول، وحسب ما صنفنا سابقاً فهناك أيضاً شكل قانوني آخر يقف وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، أي أنه يجمع بين الاعتبار الشخصي والاعتبار المالي وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة. والأشكال القانونية عموماً هي:

- المنشأة الفردية: وهي المنشأة التي يمتلكها فرد واحد وتمثل الطابع المميز للمنشآت صغيرة الحجم كالمطاعم ومحلات البقالة والمخابز وبعض منشآت الخدمات، وعلى الرغم من المالك فرد فقد يستعين بالبعض لأعمال الإدارة، إلا أنه غالباً ما يتولى الإدارة المالك نفسه، ويعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات يكون للمالك فيه الحق على الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه، ومن الخصائص الواضحة للمشروعات الفردية الآتي:

- سهولة التكوين.
- حصول المالك على جميع الأرباح.
- حرية المالك في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- توافر الحافز الشخصي والسرية بالعمل لأن المالك هو المدير غالباً.

وعلى الرغم من هذه الخصائص التي تمثل بعض المزايا للمالك إلا أن هذا النوع من المشاريع الفردية ينتهي بوفاة المالك وأن المسؤولية في هذا النوع مسؤولية غير محدودة بالإضافة لصعوبة الحصول على القروض وصعوبة التوسع في العمليات.

- الشركات: الشركة هي عقد يتلزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما \ منهم في مشروع مالي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة من رأس مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة، ومن التعريف يتضح أنه لكي يكون هناك شركة فلا بد أن يكون هناك تعدد في الأشخاص (شخصان أو أكثر) وهو عكس المنشآت الفردية التي يمتكلها فرد واحد.

- تقسيم المشروعات:

أ*. من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة، وهنا تنقسم الشركات على النحو التالي:

- شركات التضامن: وتكون المسؤولية فيها عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء Unlimited Liability تمتد للأموال الخاصة لكل منهم.

- شركات المساهمة: وتكون فيها المسؤولية عن ديون الشركة محددة بمقدار الأسهم المكتتب فيها لكل شريك.

- شركات التوصية: وهي على نوعين: توصية بسيطة وهي من شركات الأشخاص، وتوصية بالأسهم وهي من شركات الأموال، وفي كل الأحوال فهي تتكون من نوعين من الشركاء، الأول مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة وهم الشركاء المتضامنون، والثاني مسؤول مسؤولية محدودة بقدر ما قدموه من حصص في رأس المال ويسمون بالشركاء الموصون ويشبهون في ذلك الشركاء المشراكون في شركات المساهمة، وبذلك تبدو شركات التوصية وسطاً بين شركات التضامن وشركات المساهمة.

ب. من حيث علاقة الشركاء فيما بينهم، وهنا تنقسم الشركات على النحو الآتي:

- شركات أشخاص: وتكون العلاقة بين الشركاء قوية جداً وتقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء أي بناءً على الثقة وحسن التفاهم.

ويترتب على الاعتبار الشخصي هنا عدة نتائج منها:

1- لا يجوز للشريك أن ينقل حصته لغيره دون موافقة بقية الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

2- إذا طرأ ما يضعف الثقة في أحد الشركاء انحلت الشركة.

- شركات الأموال: وفيها تكون العلاقة بين الشركاء ليست قوية وإنما تقوم على الاعتبار المالي فيستطيع كل من يدفع قيمة السهم أن يكون شريكاً بالشركة. ويترتب عليها عدة نتائج منها:

1- أن نصيب الشريك يجوز أن ينقل من بعده لغيره في حالة الوفاة دون أن تنحل الشركة.

2- يجوز لكل شريك أن ينقل نصيبه لغيره في حياته، ويحل ذلك الشخص محله في حقوقه والتزاماته تجاه الشركة.

هذا التقسيمان يتقابل كل منهما مع الآخر على الوجه التالي (نقصد التقسيمان أ و ب:(

أ*. شركات التضامن دائماً شركات أشخاص، فجميع الشركاء يسألون مسؤولية شخصية وتضامنية وغير محدودة عن جميع ديون الشركة، ولذلك فإن معرفة الشركاء معرفة جيدة هي الأساس في قيام هذا النوع من الشركات.

ب*. جميع شركات المساهمة شركات أموال لان مسؤولية كل شريك فيها مسؤولية محدودة، وليس هناك أي أهمية للاعتبار الشخصي، بل الاعتبار كله للمال.

ت*. شركات التوصية وفيها نوعان من الشركاء: شركاء متضامنون وتكون مسؤوليتهم تضامنية وغير محدودة، وشركاء موصون بالأسهم مسؤوليتهم عن ديون الشركة مسؤولية محدودة بقدر الحصة المقدمة كرأسمال. وشركات التوصية تدخل في عداد شركات الأشخاص بالنسبة للشركاء المتضامنين، وفي عدادا شركات الأموال بالنسبة للشركاء الموصين (خصوصاً المساهمين في شركات التوصية بالأسهم.(

وهناك نوع آخر من الشركات لا يدخل في هذه التقسيمات هو الشركات ذات المسؤولية المحدودة فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء ويجب أن لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي، ومع ذلك فالمسؤولية فيها محدودة بقدر حصة كل شريك في رأس المال.
وسنستعرض هنا أهم خصائص الشركات السابقة وطريقة إدارتها:

أولاً: شركة التضامن: هي الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر يسألون مسؤولية تضامنية في جميع أموالهم عن ديون الشركة.

خصائص شركات التضامن:

- مثل شركات الأشخاص فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء.

- يعتبر الشريك المتضامن تاجراً ويترتب على ذلك أنه لا يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً بشركات التضامن.

- المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة تتعدى الحصة المقدمة للأموال الخاصة للشركاء.

- عدم قابلية الحصص فيها للتداول، فالشركة تنحل عادةً بوفاة أحد الشركاء إلا إذا اتفق في العقد على غير ذلك.

- لا يجوز إدخال شريك جديد للشركة إلا بموافقة جميع الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

إدارة شركات التضامن:

الأصل أنها لجميع الشركاء غير أنه من المألوف أن يختار الشركاء أحدهم للقيام بأعمال الإدارة، أو أن يكون المدير من غير الشركاء،والأصل أن يكون تعيين المدير بإجماع الشركاء في شركات التضامن إما أن يكون مديراً اتفاقياً وتعيينه يكون مذكوراً في عقد الشركة أو أن يكون غير اتفاقي أي أن تعيينه كمدير يكون في اتفاق مستقل بين الشركاء.

ب. شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر يكونون مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة فيها، وبين شريك أو أكثير يكونون أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ويسمون الشركاء الموصون ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصص المقدمة منهم كرأسمال.

خصائص شركة التوصية البسيطة:

- تعتبر من شركات الأشخاص، فالاعتبار الشخصي قائم بين الشركاء وهذا يعني عدم جواز تداول حصصها.

- تضم نوعين من الشركاء، نوع متضامن مسؤول مسؤولية شخصية عن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ونوع موص ممنوعين من أعمال الإدارة الإدارة الخارجية ولا يسألون إلا بقدر حصصم المقدمة كرأسمال.

- الشريك المتضامن يعتبر تاجراً بعكس الشريك الموصي الذي لا يعتر تاجراً، ويترتب على ذلك أن يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً موصياً فيها.
- إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.

إدارة شركة التوصية البسيطة:

تسري عليها نفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التضامن، إلا أن هناك فروقاً رئيسي تتعلق بمركز الشريك الموصي، فالشركاء الموصون بعكس المتضامنون ليس لهم الحق في أن يقوموا بأعمال الإدارة الخارجية حتى ولو كان ذلك بناءً على توكيل، معنى ذلك أن الشريك الموصي ممنوع من تولي إدارة الشركة الخارجية ولو برضا الشركاء الآخرين، فلا يجوز أن يكون مديراً لها إلا الشريك المتضامن، أو شخص غير شريك، والسبب في ذلك هو حماية أموال الشركاء المتضامنين وحماية الغير، أما أعمال الإدارة الداخلية التي لا تؤدي للدخول في علاقات مع الغير فلا مانع من أن يعمل بها الشريك الموصي.

فإذا خالف الشريك الموصي هذا الحظر وأتى عملاً من أعمال الإدارة الخارجية المحظورة عليه وكان ذلك بناءً على توكيل من باقي الشركاءء، فلا يبطل العمل وإنما يكون صحيحاً ويكون للغير الحق في الرجوع إليه ومعاملته كما لو كان شريكاً متضامناً، أما إذا كان العمل الذي قام به بدون توكيل فيحاسب هنا على أساس المسؤولية التقصيرية.

ج. شركة المحاصة: هي شركة تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمل يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح أو خصارة دون قصد من الشركاء إلى إنشاء شخص معنوي مستقل للشركة عن أشخاص الشركاء.

والمحاصة تتميز بأنها شركة مستترة عن الغير، أي أن أطرافها لا يردون إظهارها للغير باعتبارها شركة لها شخصية مستقلة عن شخصية الشركاء بل تقتصر حالة الشركاء على علاقتهم الداخلية فيما بينهم، أما بالنسبة للغير فلا وجود للشركة، أي لا يجد الغير أمامه سوى من كان التعامل معه حتى ولو علم بوجود شركاء آخرين له.

خصائص شركة المحاصة:

- تعتبر من شركات الأشخاص فالاعتبار الشخصي ما زال قائماً هنا.

- هي شركة يلزم لصحتها توفر الشروط العامة والخاصة بعقد الشركة، وقد لا يكون العقد مكتوباً ومع ذلك فالشركة صحيحة.

- لا يرتب عقد شركة المحاصة شخصاً مستقلاً لها عن أشخاص الشركاء الشركاء ويترتب على ذلك:

  - لا يكون للشركة عنوان ولا موطن ولا جنسية.

  - لا يكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء، ولذلك تنصرف آثار العقود التي يجريها أحد الشركاء إلى ذمته الخاصة دون الشركاء الآخرين.

  - لا يجوز أن تتخذ فيها الحصص شكل أسهم قابلة للتداول.

إدارة شركة المحاصة:

حيث أنه لا توجد شخصية اعتبارية لهذا النوع من الشركات فإنه لا يعين لها مدير يعمل بإسمها وكل ما هنالك أن الشركاء قد يتفقون على أحدهم للقيام بالعمليات الداخلة في غرض الشركة على أن يقدم حساباً بنتيجة أعماله، ويقسم الشركاء الأرباح والخسائر الناتجة عنها، ويلاحظ هنا أن المدير يعمل باسمه وليس باسم الشركاء الآخرين، ولهذا يكون هو المسؤول الوحيد عن نتيجة تصرفاته، ولا يحق للغير الرجوع على شركائهحتى ولو علموا بوجودهم طالما أن الشركاء كانوا محافظين على الصفة المستترة للشركة ولم يحاولوا إبرازها للغير.

وقد يتم الاتفاق على أن يقوم جميع الشركاء بمباشرة الإدارة في مناطق وأسواق ويقدم كل منهم نتيجة نشاطه ويقتسمون تبعاً لذلك الأرباح والخسائر، ويكون كل شريك مسؤولاً وحده أمام من تعامل معه.

وقد يشترك عدة شركاء في إجراء عمل واحد، وعندئذ يكون لمن تعامل معهم دعوى مباشرة ضدهم جميعاً لأنهم المتعاقدون معه، وقد يسألون مسؤولية تضامنية إذا كان العمل الذي باشروه عملاً تجارياً.

ثانياً: شركة المساهمة: هي شركة أموال يكون كل شريك فيها مسؤولاً فقط بقد حصته في رأس المال ويقسم رأس مالها لأسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.

خصائص شركة المساهمة:

- تعتبر من شركات الأموال، فلا اعتبار فيها لشخصية الشريك.
- لا تنقضي بموت أو إفلاس أحد الشركاء.
- المسؤولية فيها محدودة.
- لا يعتبر المساهم تاجراً ولو كانت الشركة تجارية.
- لا تكسب الشخصية القانونية بمجرد العقد بل يجب القيام بإجراءات أخرى من أهمها دراسة وزارة التجارة لمشروع الشركة ثم حصولها على ترخيص يصدر به قرار وزاري بالموافقة على إنشاء الشركة.
- قابلية الأسهم فيها للتداول.

إدارة شركة المساهمة:

تدار عن طريقين:

1. مجلس الإدارة الذي تنتخبه الجمعية العمومية للمساهمين والذي بدوره يختار عضواً من أعضائه للعمل كرئيس للمجلس وفي بعض الحالات كعضو منتدب واختيار عضو آخر من غير المجلس كعضو منتدب.

2. الجمعية العمومية للمساهمين وهي صاحب السلطة العليا وتكون على ثلاثة أنواع:

- الجمعية العمومية التأسيسية.
- الجمعية العمومية غير العادية وتنعقد في الظروف الطارئة.
- الجمعية العمومية العادية.

ب. شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

خصائص شركة التوصية بالأسهم:

- تضم نوعين من الشركاء، متضامنون ومسؤوليتهم غير محدودة، وموصون ومسؤوليتهم محدودة.
- الشريك المتضامن هو الذي يتولى إدارة أعمال الإدارة الخارجية.
- حصص الشركاء المتضامنين غير قابلة للتداول، أما أسهم الشركاء الموصين فهي قابلة للتداول، وهذا هو الاختلاف الرئيسي بينها وبين شركة التوصية البسيطة.
- لا يكتسب المساهم الموصي صفة التاجر.
- تنطبق الأحكام العامة للشركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم عموماً.

إدارة شركة التوصية بالأسهم:

تخضع في إدارتها لنفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التوصية البسيطة، يتكون مجلس مراقبة من قبل الشركاء الموصين على غرار مجلس الإدارة في شركات المساهمة لمراقبة أعمال المدير إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين شريكاً.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي التي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد شركاءها عن 50 شريكاً، وهي تعتبر وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال حيث تشبه شركات الأمول في الآتي:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات.
- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين، لزو تكوين مجلس مراقبة.
- أنها ملزمة بتكوين احتياطي نظامي.
- لا تنحل بوفاة أحد الشركاء وإنما تخضع حصته في العادة لاسترداد الشركاء.

كما أنها تشبه شركات الأشخاص في الآتي:

- أن عدد الشركاء يجب أن لا يتجاوز 50 شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

- ممنوعة من طرح صكوك للاكتتاب العام.
- لا يجوز أن تتخذ الحصص فيها شكل أسهم قابلة للتداول.

خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- تتحدد مسؤولية كل شريك بمقدار الحصة المقدمة في رأس المال.
- لا يجوز أن يكون غرض الشركة القيام بأعمال البنوك أو التأمين أو الإدخار.
- لا يجوز أن يكون شريكاً فيها إلا الأشخاص الطبيعين بخلاف الحال في شركات المساهمة.
- يقسم رأس مالها لحصص متساوية.
- لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته للورثة أو تخضع لاسترداد الشركاء.

حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- إذا زاد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.
- إذا تأسست الشركة عن طريق الاكتتاب العام.
- إذا اشترك فيها أحد الأشخاص المعنويين.
- إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم.
- إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس.
- إذا زاد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

ومع اقتناعنا أن مؤسسات القاطع الخاص لا تخرج عن الأشكال القانونية السابق شرحها إلا أننا نعتقد أنه يجب على المسؤول إقامة مثل هذه المشاريع أن يقوم بالخطوات التالية:

- دراسة فكرة المشروع، الموقع، كمية الإنتاج، فرص التمويل، التسويق، العمالة اللازمة، طرق اختيارها، الحوافز، الاتصالات، فرص النجاح، المنافسة المحلية والإقليمية، ودراسة ما يعرف بالجدوى الاقتصادية للمشروع.

- دراسة أهداف المشروع العامة والخاصة.

- دراسة مراحل تنفيذ المشروع والظروف التي سيعمل في ظلها.

- تجميع أكبر قدر من البيانات في كل مرحلة والخروج بتصور كامل عن إمكانية النجاح، مع مراجعة العوامل التي تؤثر في اختيار شكل قانوني دون آخر والتي لا تخرج في مجملها عن الآتي:

– مقدار الأموال اللازمة للمشروع والإمكانيات المادية للقائمين على تأسيسه.

– مدة المشروع المتوقعة والتي كلما كانت طويلة كان من الأفضل إقامة المشروع بشكل قانوني لا يتأثر بقاؤه بحياة الأشخاص الذين يلمكونه كما هو الحال في شركات المساهمة.

– درجة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع، فشركات التضامن تختلف عن شركات المساهمة من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة.

– المميزات التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية لاعتبارات محلية كتشجيع قيام الشركات المساهمة مثلاً.

– نظرة المجتمع لكل شكل والإيديولوجية السادة فيه، فقد ينظر المجتمع للمشاريع الفردية اتلكبيرة نظرته للمحتكرين المستغلين، وقد ينظر إليها البعض على أنها أساس النجاح الشخصي.

– مدى توفر الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لعمل المشروع ونجاحه.

– طبيعة عمل المشروع المراد إنجاظه وحجم العمليات التي يقوم بها.

وأخيراً فإنه عندما يبدأ المشروع فإن من أكبر عوامل النجاح هو تواجد إدارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدي لنجاح المشروع وازدهاره.

******وظائف المنظمة::::**

هناك وظائف أساسية لازمة لنجاح آي منظمة و هناك أيضا وظائف أقل حيوية و هي وظائف مساعدة فقط أو وظائف تابعة للوظائف الأصلية..

::تتمثل الوظائف الأساسية لآي منظمة في ثلاث وظائف :

_ 1وظيفة الإنتاج.
_ 2وظيفة التسويق.
_ 3وظيفة التمويل.

::و تتمثل الوظائف المساعدة في:

_وظيفة الأفراد.
_وظيفة الشئون القانونية.
_وظيفة العلاقات العامة.
..........و غيرهم.

مما لا شك فيه أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على فاعلية قيامها بأداء هذه الوظائف.
الوظائف الأساسية ترتبط مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة و عدم ممارسة آي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

....هناك درجة كبيرة من التكامل بين هذه الوظائف ، بمعنى أن ممارسة كل وظيفة لا يمكن أن تتم بشكل مستقل بدون ممارسة الوظائف الاخرى فكلها وظائف متكاملة تمارس لتحقق أهداتف المنظمة .

ما هي بعض الطرق الحديثة التي تستخدمها منظمات الأعمال في تقييم الأداء؟

الطرق الحديثه هي:

-1طريقة التدرج البياني.

-2طريقة الترتيب.

3-طريقة الوقائع الحرجه.

4-طريقة قائمة الإختيار.

5-طريقــة الاختيار الاجبــاري.

6-طريقــة التقريــر المكتــوب.

7-طريقــة التوزيــع الإجبــاري-8. طريقــة التقديــر (الميــداني-9. (طريقة التدرج البياني السلوكــي-10. طريقــة الإدارة بالأهـــــداف-11. طريقــة المزيــج التقييمــي-12. طريقــة الحاســب الآلــي.

13-طريقة المقابلات.

أهم طرق تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم. ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة . ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء** .وعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة

العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. وعرف أيضا **تقييم الأداء** بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه. في حين يعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة1/36) **(ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي** -1 :تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.2- معرفة أسباب الأنحرافات عن مقياس الأداء المحدد.3- أقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.4- وضع الحوافز لتحسين الأداء.5- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية . أن عملية **تقييم الأداء** جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها ,**وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما** -1 : محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها. 2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة .
أهم طرق التقييم هي : أولاً: طرق المقارنـة :وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل **:طريقة ترتيب الموظفين البسيط** :حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على

أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء. ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها ,ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين .**طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي** :و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنتاً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم أختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .**طريقة المقارنة الزوجية** :وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم(المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم .**طريقة التوزيع**

الإجباري :حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط ,فالتوزيع عادة يكون50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً .**ثانياً: الطرق المطلقة** :والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل :**طريقة المقالة** :ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة .**ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس** :ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل :**طريقة التدرج البياني** :حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه

العام. وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة ,ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف ,ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. ألا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .**طريقة القوائم السلوكية** :
حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية. وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم أختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء. وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل. وتفيد **القوائم السلوكية** في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين. أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل .**طريقة الاختيار الإجباري** :حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على أختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي

للأوزان .**وتمتاز** هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن **يعاب** على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .**طريقة الوقائع الحرجة** :
وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف ,وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً .**وتمتاز** هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف ,وبالموضوعية نظراً لأعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم. ولكن **يعاب** على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء، وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع .**رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال** :وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء **وتشمل :طريقة الإدارة بالأهداف** :وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف (والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف .**وتمتاز** هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة ,وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد

المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. ألا أنه قد **يعاب** عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز .**أهداف تقييم الأداء** :تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى)باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي: 1- تحديد الاحتياجات الخاصة.2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.3- تقييم مستوى الأداء الماضي.4- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.5- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.6- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.7- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية . **في حين أخر قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي :أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي** -1 :خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت. 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل. 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته. 4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية. 5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف .**ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي** -1 :التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي. 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي. 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين .**ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين** -1 :تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم. 2 -تقديم مجموعة

من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين ,والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم .**ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي** 1- :تنمية وتطوير أداء الموظفين. 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم. 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام. 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من أختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف و تخطيط القوى العاملة. 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل. الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصله من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة.

ما هي الرؤية.. وما أهميتها؟

!الرؤية هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. إن الرؤيةهي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل وهذه الرؤيةتصوغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة. إن من الطبيعي أن تحمل قيادة المنظمة هذه الرؤيةوان تعبر عنها ولكن يبقى على كل فرد في مستويات هذه المنظمة أن تكون له رؤيته المستمدة من هذه الرؤيةالعامة بحيث تتكامل وتتعانق مع الرؤيةالعليا للمنظمة وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل إن على قادة المنظمات أن يعرفوا على أي المسارات يسيرون (وتلك هي رسالتهم) والى أين تحملهم هذه المسارات (وتلك هي رؤيتهم) وطبيعي أنهم لن يعرفوا أي المسارات يسلكونها إلا إذا عرفوا وجهتهم ذلك انه لا اهمية للطريق الذي تسلكة اذا لم تكن تعرف اين تتجه!

وحينما تتضح أمامهم الرؤيةوالرسالة فإنهم يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في

إطار الرؤيةوالصورة الكلية للمنظمة ومن ثم تصبح العمليات الأخرى مثل تحديد الأهداف وتقرير الأولويات والتخطيط والتنفيذ أكثر اتساقا واتفاقا مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب (الذي هو رؤيتها.(

صياغة الرؤية

عند صياغة الرؤيةفكر بالنقاط الآتية:

-1كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.

-2فكر في المنتجات والخدمات والتسهيلات والأسواق المستهدفة والعملاء.

-3هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟

-4هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟

-5هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟

-6هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟

-7هل هذه الرؤيةممكنة وقابلة للتحقيق؟

-8هل هذه الرؤيةمفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

لصياغة الرؤيةينبغي أن تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

-1ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟

-2ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟

-3ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟

-4الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟

-5ما هي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها؟

للصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

-1تكون طموحة..حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.

-2واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

3-أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤيةحينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.
4-أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.
وباختصار ينبغي أن تسمح كلمات الرؤيةللعاملين ان يطوروا توقعاتهم وطموحاتهم وأدائهم.

وثمة طريقة أخرى يمكن أن ننظر منها إلى رؤية المنظمة وهي اعتبارها الجزء الأول من جزأين يصفان المقاصد الشاملة للمنظمة فالجزء الأول (الذي هو الرؤية) يصف المستقبل أي إلى أين تتجه المنظمة؟ أو إلى أين تريد قيادتها أن تتجه بها؟
أما الجزء الثاني وهو الرسالة فهو يصف الحاضر ويصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟

وهكذا نجد أن الجزأين-الأول والثاني-يوضحان الاتجاهات والتوجهات أمام المنظمة ويركزان الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة.
إن الرؤيةالمحددة الواضحة والمصاغة في عبارات يتم توثيقها تخلق تفهما والتزاما من جانب العاملين وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل كما تمكن الآخرين من قراءتها وتفهم التي ترى بها إدارة المنظمة صورتها المستقبلية وعلى هذا الأساس فإن هذه الرؤيةينبغي أن تثير التحدي والطموح لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة بلوغا لرؤيتها ذلك أن القيمة الحقيقة من وجود الرؤيةوصياغتها في منظمة ما هي أنها ترفع توقعات المنظمة وتوقعات الآخرين من وراء وجودها وتخلق فجوة بين الواقع الفعلي الذي توجد عليه المنظمة الواقع المأمول الذي تريد الإدارة أن تقود المنظمة إليه ومع بلورة هذه الفجوة وتحديدها فان جميع قرارات وانشطة المنظمة ينبغي ان توجه الى سد هذه الفجوة وباختصار فالرؤية هي بمثابة حلم وتطلع يتحقق بالتخطيط السليم وبالعاملين وبالالتزام وبالمتابعة حتى تتمكن المنظمة من جني الثمار وتحقيق الغايات.
إن القادة المميزين ليسوا هم الذين تتوفر لهم الرؤيةفقط ولكن هم الذين يستثمرون أوقاتهم وجهودهم في الترويج لهذه الرؤيةوحملها إلى الآخرين وإقناعهم بها والقائد الحقيق هو الذي تتوفر عنده دائما رؤية

واضحة للواقع الذي يتطلع إليه والذي يريده بشرط أن يكون قادرا على إيصال هذه الرؤيةللعاملين والشركاء والآخرين الذين يعتمد عليهم في جني ثمار هذه الرؤيةكما أن عليه أن يعمل على حفز العاملين وإثارة طموحاتهم ودوافعهم للعمل بطريقة طوعية وتلقائية وبذل مساهماتهم وقدراتهم لتحقيق وتجسيد هذه الرؤية..وباختصار فان على القائد أن يقوم بإيصال رؤيته وبيعها للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهذه الرؤيةوألا يحبسها في داخله أو في داخل بعض من أعضاء الإدارة العليا.

وفي ضوء ما سبق فان كلمات الرؤيةأن يتم وزنها والتفكير في مضمونها. كما أن الصياغة لا ينبغي أن تتسم بالسطحية أو تبعث على الملل بل ينبغي أن تدركها بقلبك ومشاعرك حتى تثير حماس القارئين لها وتدفعهم إلى العمل والتصرف كما ينبغي أن تعكس الكلمات قيم المنظمة وواقعها دون خيال أو مبالغة كبيرة وفي نفس الوقت فان هذه الصياغة ينبغي أن تسمح للعاملين بان يوسعوا توقعاتهم وطموحاتهم وان يطوروا من ادائهم.

وتجدر الإشارة إلى انه من المفيد جدا عند صياغة الرؤيةأن يتولى فريق عمل أو مجموعة من القيادات في المنظمة إعداد هذه الصياغة فحينما تكون هذه الصياغة نتاج مجهود جماعي لهذا الفريق أو هذه المجموعة فإنهم يتضافرون في تحمل مسؤوليتها ويشعر كل عضو في المجموعة بملكيته الخاصة والشخصية لصيغة هذه الرؤيةالتي توصلوا إليها.

بعض نماذج الرؤيةفي عدد من المنظمات الحديثة:

-إننا نعمل على تقديم شبكة لاسلكية عالمية وتطوير القدرات المستقبلية للشركة حتى تتبوأ مكانة عالية ولتحقيق ذلك فإننا سنعمل على استقطاب وتوظيف أفضل العاملين وأكثرهم مهارة في هذه الصناعة كما سنحقق قيمة عالية من كل دولار ننفقه مع الحرص على إيجاد بيئة عمل تقوم على العمل الجماعي والتميز في الأداء.

-إننا نعمل على تقديم الاستشارات والخدمات اللازمة لتامين المعلومات والحاسبات وضمان استمرارها بهدف تعظيم العوائد التي يتطلع إليها عملاؤنا وإنجاح أعمالهم ومشروعاتهم.

-أن نكون أفضل شركة عالمية وان نُعرف في مجال عملنا بأننا الأفضل.

-ان نُعرف لدى عملائنا باننا افضل الموردين لهم.

-أن نكون المورد رقم 1 لمكونات صناعة السيارات عالميا.

-أن نعرف لدى عملائنا بأننا مركز طب الأسنان الأول في الإقليم.

-إننا نعمل على توسيع شركتنا للتجهيزات الغذائية وامتدادها إلى مناطق اكبر من خلال الخدمة المتميزة

التي يفضلها عملاؤنا.

-أن نُعرف بأننا في المركز العالمي الأول في مجال الاقتصاد الرقمي.

-أن نحقق الرضا الشامل لعملائنا.

-أن تكون لنا الريادة في السوق العالمية وان نحقق نصيب الأسد في هذه السوق من خلال وفرة خدماتنا وانتظامها وتفضيل عملائنا لنا.

-إن رؤيتنا هي الوفاء بمسؤوليتنا تجاه عملائنا ونتطلع إلى أن نكون مركزا عالميا لخدمات التدقيق الداخلي. - إن رؤيتنا هي أن نتميز في القيام بمسؤولياتنا نحو عملائنا وان نكون قادة وروادا في مجال عملنا وغايتنا هي تهيئة بيئة عمل ايجابية وداعمة. - ان نكون المورد الرائد لحلول ونظم المعلومات بكل المقاييس.

-أن نكون مع حلول العام 2015 معروفين عالميا متقدمين تكنولوجيا متفوقين في أعمالنا وخدمة عملائنا.

المراجع

1. الإدارة دراسة تحليلية للوظائف الإدارية أ-د- مدني علاقي الطبعة التاسعة1420هـ-2000 م
2. قواعد الإدارة رتشاد تمبلرترجمة ونشر مكتبة جرير 2008م
3. الإدارة الحديثة في خدمة التربية)التخطيط (تأليف لطف احمد محمد الكبسي 1414هـ
4. دليل التخطيط في الميدان التربوي إعداد مجموعة من التربويون 1426هـ
5. كتاب *الإدارة والتخطيط التربوي* ,د. رافده الحريري. د. محمود جلال. د. محمد إبراهيم.
6. الرقابة والمراجعة الداخلية، د. عبد الفتاح محمد الصحن ــ د. محمد السيد سرايا.
7. أساسيات الإدارة، د. زكي محمود هاشم.
8. الرقابة على أعمال الإدارة، د. سامي جمال الدين.
9. الرقابة الإدارية، عبد العزيز بن سعد الدغيثر.
10. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، د. فايزالزغبي.
11. مبادئ إدارة الأعمال، أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، د. بشري بنت بدير المرسي غنام.

12. أ.د: علي السلمي – إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة – 2002
13. د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2004
14. د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)- الدار الجامعية الإبراهيمية- 2003
15. د: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21- مجموعة النيل العربية
16. د: فريد النجار- التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون- إيتراك للنشر والتوزيع- مصر الجديدة- 1999
17. د: أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن 21- دار قباء للطباعة والنشر القاهرة
18. د: محمد فريد صحن، علي الشريف، محمد سلطان- مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2000
19. د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- السلوك الإنساني في المنظمات- الدار الجامعية – الإسكندرية- 2001
20. د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مكتبة غريب- 1981
21. د: راوية حسن- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003
22. د: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003
23. د: مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية- 2003
24. أ،د: علي عبد الوهاب- المتطلبات البشرية والفكرية للتغيير- المؤتمر السنوي الثامن- مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية- الإسماعيلية- 6، 8 ديسمبر 2006- الجمعية العربية للإدارة
25. أ : قلش ع- نوري م- دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية- المنتدى الوطني الثالث حول تثمين الكفاءات وتنميتها- جامعة باجي مختار عنابة- 2006

26. أ،د: أحمد سيد مصطفى- التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية- دورية آفاق اقتصادية- العدد 71- المجلد 18- 1997
27. د: محسن أحمد الخضيري- اقتصاد المعرفة- مجموعة النيل العربية القاهرة- الطبعة الأولى 2001
28. د: مروان جمعة دوريش- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين- المؤتمر العلمي المذكور سابقا
29. د: منى شفيق- التسويق بالعلاقات- بحوث ودراسات- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- العدد 413- 2005
30. أ: قلش ع- نوري م- دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنمية- الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية في الجزائر 2006